



Universidade de Aveiro
Ano 2014

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**ANTÓNIO PEDRO
HENRIQUES GAIOSO**

**ORGANIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA
NO CONTEXTO DO TERCEIRO SECTOR**



Universidade de Aveiro
Ano 2004

Departamento de Departamento de Ciências Sociais,
Políticas e do Território

**ANTÓNIO PEDRO
HENRIQUES GAIOSO**

**ORGANIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA
NO CONTEXTO DO TERCEIRO SECTOR**

trabalho de projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Luís Rocha Pinto, Professora associada do Departamento de Ciências Sociais Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Doutor Luís Manuel Macedo Pinto de Sousa
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutor Filipe José Casal Teles Nunes
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutora Maria Luís Rocha Pinto
professora associada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial à Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto, orientadora deste projecto, pela disponibilidade, paciência, confiança, força, persistência e por nunca ter deixado de acreditar nas minhas capacidades, apesar de alguns contratemplos, durante os últimos dois anos.

À minha família, em especial aos meus pais e aos meus tios pelo papel importante que tiveram durante todo o meu percurso académico.

A todos os membros da Direcção do Clube do Povo de Esqueira e ao seu Presidente, Jorge Caetano, por me terem proporcionado todas as condições para concretização deste projecto.

Ao Sr. Alberto Correia pelo interesse e ajuda no processo de criação dos circuitos apresentados neste projecto.

Ao Sr. Rui Cordeiro pelo incansável apoio, compreensão, disponibilidade e amizade demonstrada ao longo deste trajecto.

Ao João pela profunda amizade.

À Cláudia por toda a paciência e apoio incondicional que demonstrou ao longo dos últimos dois anos.

A todos os amigos e colegas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

palavras-chave

Mutualismo, Terceiro Sector, Estado-Providência, Nova Gestão Pública, Liberalismo, Pessoas Colectivas de Utilidade Pública,

resumo

As organizações e instituições de utilidade pública têm vindo a assumir um papel de destaque nas sociedades europeias, o que tem originado uma profunda reflexão e debate, por parte da grande maioria dos investigadores e críticos das ciências sociais, sobre o aparecimento de um sector diferente do público e privado, o qual encontramos muitas vezes referenciado como terceiro sector.

Numa primeira análise, fazendo uma revisão bibliográfica, retractamos o desenvolvimento do terceiro sector ao longo dos últimos séculos, procurando explicar a origem do crescimento acentuado, quer do número de organizações, quer da importância gerada na sociedade.

Neste projecto enquadramos e revelamos o funcionamento de uma instituição de utilidade pública, transportando o seu exemplo para o que pensamos ser a realidade destas instituições em Portugal. Para além de assinalarmos o exemplo do Clube do Povo de Esgueira, descrevemos o projecto que iniciámos com o intuito de munir esta instituição de ferramentas que lhe permitam construir uma estrutura de gestão e monitorização processual e documental que conduza posteriormente à implementação de um sistema de informação integrado.

keywords

Mutualism, Third Sector , Welfare State, New Public Management, Liberalism, Public Utility Corporate Bodies.

abstract

Organizations and public utility corporate bodies have assumed a prominent role in European societies, which has led to a deep reflection and debate, by the vast majority of researchers and critics of the social sciences, on the appearance of a different public and private sector, which we find often referred as the third sector.

At first sight, doing a literature review, we portrait the development of the third sector over the past centuries, trying to explain the origin of the sharp growth, both in the number of organizations and the growing importance generated in the society.

In this project we fit and reveal the operation of a public utility institution, carrying his example for what we think is the reality of these institutions in Portugal. As well as we mark the example of Clube do Povo de Esgueira, we also described the project that we started, in order to provide the institution with tools that help the creation of a management and procedural documentary monitoring structure which, subsequently, lead to the implementation of an integrated information system.

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA	13
1. O Mutualismo como alicerce do Terceiro Sector	13
1.2 Mutualismo como organização social	15
1.3 A história do Mutualismo em Portugal	18
2. Terceiro Sector	22
2.1 Surgimento do Terceiro Sector	22
2.2 A problemática da definição de Terceiro Sector e a confluência com a Economia Social	28
2.3 O Surgimento do Terceiro Sector em Portugal	32
3. A crise do Estados de Providência como consequência do impulsionamento do Terceiro Sector	34
3.1 Pós década de 70	34
3.2 Da Burocracia à Nova Gestão Pública	38
3.3 Relação entre o Estado Liberal a Nova Gestão Pública e a relevância do Terceiro Sector	42
4 O caso Português	44
4.1 Terceiro Sector em Portugal após a década de 70	44
4.1.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social	48
4.1.2 Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa	49
4.1.3 Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública	50
4.2 Do impulsionamento à actualidade – discussão para uma definição do Terceiro Sector	50
CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO LEGAL DO CLUBE DO POVO DE ESGUEIRA	52
5. Pessoas Colectivas de Utilidade Pública	52
6. Contextualização do Clube do Povo de Esgueira	56
6.1 História do Clube do Povo de Esgueira	58
6.1.1 Do “Recreio” ao “Clube Povo de Esgueira”	58
6.1.2 O crescimento do Clube Povo de Esgueira	58
6.1.3 1983 - Ano da inauguração do Pavilhão, alargamento da Formação e a Equipa Sénior	59
6.2 Descrição das actividades do Clube do Povo de Esgueira	60
6.3 Estrutura Organizativa do Clube do Povo de Esgueira	62
6.4 Fontes de Financiamento	63
CAPÍTULO III - PROJECTO	68
Figura 1 - Arquitectura de Processos do Clube do Povo de Esgueira	70
Processo de Inscrições e Revalidações de Atletas	71
Figura 2 - Circuito referente ao processo de inscrições e revalidações dos atletas	74
Processo de pagamento das mensalidades	76

Figura 3 - Circuito referente ao processo de pagamento de mensalidades	79
Figura 4 – Amostra da base de dados em Excel	81
CONCLUSÃO	84
ANEXO I	88
ANEXO II	89
BIBLIOGRAFIA	90

Introdução

A presente exposição centra-se no desenvolvimento de um projecto para o Clube do Povo de Esgueira no âmbito de um estágio profissional. Neste sentido, e tratando-se de uma instituição de utilidade pública, decidimos revelar a organização de um clube desportivo no contexto do terceiro sector. Para tal, serão abordados, ainda que de uma forma genérica, diversos temas que consideramos serem cruciais para um melhor enquadramento e entendimento do tema que nos propomos analisar.

A pertinência desta temática assenta desde logo, na importância, cada vez maior, que as organizações e instituições do terceiro sector tem vindo a assumir nas sociedades ocidentais, e nas relações que estas estabelecem com o Estado. Perante o enorme desenvolvimento deste sector, desencadeado aquando da falência do modelo de Estado-Providência no seio de uma grande parte dos países europeus, as organizações e instituições que compõe o terceiro sector vieram ocupar um espaço que ficou livre com a implementação de uma política mais liberal e menos intervencionista, e “*Evers (1996) coloca estas organizações no espaço público que constitui o centro de um triângulo cujos ângulos são o Estado, o mercado e a comunidade.*”¹. Podemos adiantar que a importância destas instituições e organizações foi de tal modo surpreendente que originou uma profunda reflexão, por parte dos académicos e dos autores interessados no estudo das ciências sociais, do papel que estas começavam a assumir nos diversos países, surgindo assim o debate sobre o possível aparecimento de um novo sector completamente diferente do sector público e privado.

Apesar da discussão sobre a possibilidade de contemplar mais um sector na organização sectorial das sociedades contemporâneas, as instituições e organizações que actualmente se consideram como integrantes deste novo sector já possuíam uma ligeira actuação no passado. Assim, iremos apresentar uma primeira abordagem ao aparecimento das mutualidades na sociedade, as quais se podem considerar como os primeiros movimentos de carácter não lucrativo, distantes da normal relação entre mercado e o

¹ Cit. Por FERREIRA (2004: 82)

Estado. O movimento mutualista passou um pouco despercebido e sem reconhecimento até ao início da Revolução Industrial, ganhando, a partir desse momento histórico, uma preponderância notável junto do operariado.

As organizações associativas, cooperativas e mutualistas assumiram um papel preponderante na estrutura sectorial das sociedades ocidentais ao longo dos anos, facto assumido pelos países com a introdução de um enquadramento legal que estabelecesse e reconhecesse a actividade destes movimentos. Este foi o primeiro passo para que movimentos independentes se tornassem virais ao ponto de gerar uma discussão em torno do aparecimento de um novo sector que reuniu organizações e instituições de carácter não lucrativo, e para as quais não se encontrava enquadramento no sector público e privado.

O terceiro sector tem vindo a demonstrar um forte nível de afirmação, crescimento e desenvolvimento em grande parte dos países do continente europeu, revelando uma influência cada vez maior do ponto de vista económico, do emprego e da luta contra o desemprego, da luta contra a exclusão social, do desenvolvimento local, entre outras áreas (QUINTÃO, 2004: 12), embora *“a efectiva existência de um Terceiro sector com contornos definidos não é, desta forma, uma realidade reconhecida em qualquer país actualmente. A dimensão e a forma do conjunto destas organizações varia consideravelmente de país para país. O reconhecimento da efectiva especificidade do Terceiro sector e da pertinência da sua institucionalização não é consensual, nem do ponto de vista da concepção teórica, nem do ponto de vista político, nem mesmo internamente entre os agentes protagonistas das actividades desenvolvidas por estas organizações”* (QUINTÃO, 2004: 12-13)

De acordo com QUINTÃO (2004: 13), *“Portugal encontra-se actualmente num conjunto de países onde o Terceiro sector se encontra em emergência”* assumindo um grau de desenvolvimento e enraizamento intermédio em relação a outros países da Europa. Ainda assim, concordamos que o terceiro sector tem vindo a assumir um papel de maior destaque na sociedade portuguesa ao longo dos últimos anos, ao qual não se pode dissociar a crise económica e financeira que assolou grande parte dos países ocidentais tornando assim essencial a actuação das instituições e organizações ligadas ao sector supra

identificado. Assim, e tendo em conta o agravamento do contexto social do país, devido à supra citada crise internacional, podemos afirmar que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são as organizações mais em foco e com maior projecção na sociedade portuguesa, devido ao facto de a sua actuação ser mais centrada na luta contra o desemprego, exclusão social, pobreza e desigualdade social traduzindo-se na protecção e apoio aos mais desfavorecidos e carenciados.

No entanto, as organizações do terceiro sector em Portugal são denominadas em termos de Direito Administrativo como Pessoas Colectivas de Utilidade Pública (NOGUEIRA, 2008: 226) e ramificadas em três categorias. Neste sentido, podemos afirmar que o terceiro sector vai muito além da importante actuação da categoria atribuída às IPSS's, sendo também relevante, embora menos mediático, o papel das Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa e das Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública.

Uma entidade como o Clube do Povo de Esgueira insere-se na categoria das Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública porque procura o interesse geral da comunidade, actuando no âmbito desportivo. Segundo a lei portuguesa, como posteriormente iremos aprofundar, as organizações e instituições, que se encontram inseridas na categoria acima identificada, são praticamente independentes em termos de soberania, embora possuam alguns benefícios fiscais com a atribuição do estatuto de utilidade pública. O principal desafio para a grande maioria destas estruturas organizativas prende-se, todos os anos, com a procura e consequente angariação de financiamento com vista a viabilizar a continuidade das actividades inerentes a qualquer instituição desportiva

Como os recursos da maioria das instituições desportivas que actuam em Portugal são extremamente limitadas, pareceu-nos importante dar uma visão de como estas estruturas lutam para continuar a prestar um serviço que satisfaça em grande medida todos os seus frequentadores, isto sem colocar em causa a sua principal finalidade social inerente ao estatuto de instituição de utilidade pública. A necessidade destas estruturas organizativas responderem aos novos desafios que lhes são impostos diariamente pelas recentes mudanças políticas, económicas e sociais que tem vindo a ser preconizadas no

país, tem-se revelado como a principal dificuldade de muitas delas, dado que não se conseguem reestruturar e reorganizar de modo a conseguirem fazer face ao desinvestimento governamental de que foram alvo.

Este projecto pretende descrever a realidade de uma instituição de utilidade pública, inserida no grupo das Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública, e o trabalho desenvolvido no sentido melhorar e monitorizar a sua gestão documental e processual, uma área que se revelava inexistente e que, futuramente, se pretende que culmine na criação de um sistema de informação integrada com o objectivo de facilitar e simplificar o acesso a informações de todos os intervenientes do clube.

Capítulo I - REVISÃO DA LITERATURA

1. O Mutualismo como alicerce do Terceiro Sector

Antes de iniciarmos uma análise mais profunda sobre as questões do terceiro sector, é importante referir que o terceiro sector como actualmente é visto, pela grande maioria das pessoas, foi alvo de alterações significativas que são importantes destacar.

Assim, e muito genericamente, podemos considerar que o Terceiro Sector nasce com o aparecimento de mutualidades num contexto medieval, embora, nessa época, ainda não se conseguisse definir esse tipo de organizações. Após um longo período de tempo em que as mutualidades se podiam considerar como a principal referência do sector supra mencionado, este sofreu um grande “boom” a partir dos anos 70 do século XX, com a crise dos Estados Providência nos países ocidentais. A partir desse momento o terceiro sector foi ganhando uma preponderância cada vez maior, na maioria dos países, sendo até descrito como indispensável como alternativa ao mercado e ao Estado.

1.1 A Génese do Mutualismo

O aparecimento das primeiras mutualidades remonta aos tempos das confrarias medievais (PITACAS, 2009: 18). Apesar de podermos considerar que o aparecimento do Mutualismo remonta à longínqua época medieval, podemos também afirmar que o Mutualismo sofreu grandes alterações na forma como actuava perante a sociedade.

Assim, e avançando no tempo, na primeira metade do século XVI surgem as primeiras mutualidades modernas, cuja génese se pode considerar mais próxima das mutualidades dos dias de hoje, com a designação de irmandades de socorro. As irmandades de socorro prevaleceram um longo período de tempo na sociedade, sem que tivesse havido necessidade de reformular o seu modo de actuação e as finalidades que perseguiam.

No século XVIII, as irmandades sofreram um revés no enraizamento que detinham no seio das sociedades. Surgiu um movimento liberal a contestar a existência das irmandades, grémios e confrarias e encetando todos os esforços para que estas passassem a

ser controladas pelo Estado, diminuindo e limitando, deste modo, o seu poder e as suas funções.

Com a influência do Estado nesta área, ocorreu a criação de montepios oficiais que permitiam ajudar os funcionários e as suas famílias, com a atribuição de pensões de viuvez e orfandade, de velhice e invalidez. Nesta fase de desenvolvimento das mutualidades, podemos destacar que o que mais tarde se transformou num modelo previdencial no qual o Estado garantia um leque de protecções sociais, já tinha os seus primeiros passos dados com o aparecimento destes montepios.

A Revolução Industrial no século XIX provocou um grande impacto na sociedade, originando mudanças societárias muito importantes no decurso da história da grande maioria dos países em todo o Mundo. A sociedade, até então, centrava-se à volta do cultivo das terras e da agricultura o que, com a Revolução Industrial, foi radicalmente alterado. O principal foco produtivo centrava-se na agricultura e deslocou-se para a indústria, provocando um enorme deslocamento de pessoas à procura de uma mudança na sua vida, e, naturalmente, no contexto financeiro.

Assim, e como exposto anteriormente, a Revolução Industrial deu origem a alterações muito estruturantes na sociedade, o que deu azo à criação das mutualidades. Neste âmbito, as mutualidades surgiram através dos trabalhadores fabris que para se protegerem dos riscos derivados da sua nova profissão, onde as condições de trabalho nem sempre eram as mais indicadas. Podemos, assim, dizer que as mutualidades nascem através de mecanismos, criados pelos trabalhadores, que visavam a partilha de riscos e o pagamento de prestações em caso de morte ou invalidez.

Segundo COSTA (1986: 21-22)², *“a afirmação do mutualismo e da mutualidade (associação) resulta de um processo de institucionalização da solidariedade interessada. Na génese deste processo, está o socorrismo, como forma espontânea de resposta a catástrofes ou acidentes ou como forma organizada voluntária e desinteressada de prestadores voluntários de serviços, passando por situações mistas de organização com prestadores desinteressados e utilizadores interessados, e culminando no mutualismo,*

² Cit. por PITACAS (2009: 19).

onde se quebram os antigos vínculos socorristas, na medida em que a adesão é feita de forma interessada”.

O crescimento do movimento mutualista ou, o aparecimento mais efectivo de instituições de cariz mutualista não pode deixar de ser associado à Revolução Industrial que ocorreu com grande impacto em alguns países europeus, ou seja, podemos considerar que o mutualismo como doutrina económica e social surge a partir desta época. É importante referenciar que o movimento gerador da criação de instituições mutualistas se deve às condições com que os trabalhadores operários se viram confrontados na maioria das indústrias que surgiram massivamente com a Revolução Industrial. Neste caso, as mutualidades aparecem como uma forma de protesto pelas, podemos considerar, péssimas condições com que os trabalhadores se viam confrontados todos os dias, sendo aliás, descritas, em muitos artigos relacionados com esta temática, como condições desumanas. Para fazer face aos inúmeros riscos a que estavam expostos, nomeadamente na doença, na invalidez, ou até mesmo na sobrevivência, os trabalhadores criaram sistemas de previdência social, ou seja, de uma forma simples, formavam grupos que eram criados voluntariamente no sentido de se salvaguardarem e às suas famílias em caso, por exemplo, de incapacidade para o trabalho, velhice, morte ou doença.

Concluimos, portanto, que o mutualismo foi um movimento angular no início da era económica do capitalismo, associada à massificação da industrialização, como único garante do que hoje conhecemos como “direitos adquiridos. E, nesse sentido, podemos, também considerar que este é o primeiro passo para o que futuramente se institui, na maioria dos países ocidentais, como “direitos adquiridos” que o Estado se compromete a assegurar.

1.2 Mutualismo como organização social

Após uma breve descrição da história do crescimento do mutualismo, podemos, agora, clarificar um pouco melhor o aparecimento do mutualismo como forma de organização social, preponderante a partir do século XIX.

Como anteriormente referido, a Revolução Industrial provocou diversas mudanças no contexto social da população dos países em que este acontecimento foi tendo alguma repercussão. Esta revolução iniciou-se em Inglaterra, em meados século XIX, e, muito genericamente, consistiu na passagem do fabrico artesanal para a industrialização dos produtos, ou seja mais concretamente, iniciou-se uma era onde o recurso a máquinas para fazer o trabalho realizado anteriormente, pelas pessoas. Por um lado, é importante realçar o avanço tecnológico que, naquela época, se revelou sensacional, mas, também é relevante apontar a situação em que esta revolução colocou grande parte da população. Procurando melhores condições de vida, muitas das pessoas decidiram tentar a sua sorte nestas “novas” empresas industrializadas, que necessitavam de mão-de-obra. O grande problema neste processo é que a euforia deu lugar ao desânimo entre os trabalhadores, em função do que enfrentaram nas condições de laboração. Ambientes desadequados, com muita humidade, pouca ventilação e condições deficitárias ao nível da iluminação, o que juntando à pouca segurança oferecida, acabou por provocar inúmeros casos de doenças graves. Para além do anteriormente exposto, a carga laboral era altamente excessiva, se comparada com a actual, por exemplo, com períodos de dezasseis horas ininterruptas de trabalho sem qualquer dia de descanso. Os salários eram considerados muito baixos e a disciplina que os proprietários aplicavam era extremamente rígida, sendo exemplo disso o facto de as mulheres e as crianças trabalharem com o mesmo horário dos homens e receberem um salário mais reduzido, o que acabava por originar, em muitos casos, que famílias inteiras trabalhassem na mesma fábrica com o intuito de obterem o máximo de dinheiro possível para a sua subsistência.

Com base no contexto acima descrito, os trabalhadores acabaram por organizar e criar grupos entre si, no sentido de procurarem uma alternativa ao que não lhes era garantido pelas indústrias/organizações. Sendo assim, ocorreu a criação de inúmeros grupos de pessoas que pretendiam criar uma forma de garantir direitos que salvaguardassem o seu futuro e, consequentemente, o das famílias, através de uma colecta que permitia aos funcionários assegurarem um forma de seguro na doença, invalidez, morte ou velhice, só citando alguns exemplo.

Segundo AIM (2003: 3)³, e no sentido de corroborar a minha ideia, “as mutualidades são agrupamentos de pessoas com finalidade social e sem fins lucrativos, cujo objectivo é fazer face a consequências que diversos riscos sanitários e sociais tenham sobre os seus membros e famílias. Oferecem, geralmente, uma cobertura social voluntária e o acesso a serviços sociais, que são financiados sobre uma base solidária e cuja extensão é definida democraticamente pelos aderentes. Como toda a sociedade de pessoas, a mutualidade funciona essencialmente na base dos princípios de gestão autónoma, ausência de accionistas e independência perante os poderes públicos. Ainda que tenham de observar a legislação nacional e por consequência estejam sob a tutela dos poderes públicos, o controlo democrático do seu funcionamento é exercido prioritariamente através dos seus órgãos estatutários. A autonomia e estrutura democrática garantem o dinamismo e o reajustamento permanente dos serviços em função das necessidades reais”.

É importante destacar o papel das mutualidades no crescimento do terceiro sector, visto que as mutualidades podem ser consideradas as primeiras instituições/organizações que correspondem aos desígnios do que hoje conhecemos por terceiro sector. Segundo PITACAS (2009: 21) “as mutualidades são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados (critérios económicos), praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíprocos, fundamentalmente fins previdências (segurança social e saúde), mas também outros fins de apoio e protecção social e de promoção da qualidade de vida.”.

RIFKIN (1996)⁴ caracteriza as organizações do terceiro sector como sendo, “As incubadoras de novas ideias e fora onde se dá voz às injustiças sociais. [...] São os lugares em que os pobres podem encontrar uma ajuda [...]. As organizações sem fins lucrativos ajudam a preservar as tradições e abrem portas a novas experiências intelectuais. O terceiro sector é onde muitas pessoas aprendem a praticar a arte da participação democrática. É o lugar em que o companheirismo se procura e as amizades se criam. Proporciona um espaço e tempo para a exploração da dimensão espiritual. Finalmente, o terceiro sector é onde as pessoas relaxam e brincam, e onde experimentam de forma mais completa os prazeres da vida e da natureza.”

³ Cit. por PITACAS (2009: 20-21).

Comparando o que os autores supra referenciados nos sugerem para o mutualismo e o terceiro sector percebemos, claramente, que estas duas formas organizativas têm muitos pontos em comum, o que permite a conclusão que o mutualismo que surgiu no quadro da revolução industrial pode ser considerado como a génese do terceiro sector. Esta afirmação baseia-se no facto de as organizações do terceiro sector basearem a sua actuação tendo em conta causas humanitárias, procurando o bem-estar da sociedade, tentando aproximar as populações e disponibilizar o máximo de recursos e serviços a toda a população sem qualquer tipo de distinção. Estas organizações não têm como principal objectivo o lucro nem o seu foco se centra na rentabilidade corporativa. O terceiro sector é caracterizado por incorporar organizações sem fins lucrativos, onde se pretende “garantir a prestação serviços a todos cidadãos, ajuda aos mais carenciados, “oferecer” espaços onde seja possível que todas as pessoas possam usufruir do desporto, da cultura e de serviços que se podem considerar fundamentais para uma estrutura social saudável e cada vez mais próxima.

Podemos, então, concluir que o surgimento, que se revelou um fenómeno com alguma relevância na história da sociedade organizativa, de várias organizações mutualistas no século XIX, primeiramente no Reino Unido, associadas à Revolução Industrial teve um impacto extremamente importante no peso que o terceiro sector foi adquirindo até ao século XXI, onde o crescimento deste sector não deixa ninguém indiferente, podendo até ser considerado como fundamental para o bom funcionamento social em, praticamente, todos os países.

1.3 A história do Mutualismo em Portugal

O mutualismo em Portugal surge no final do século XIII com uma expressão muito reduzida, associado aos montepios que tinham “substituído” as antigas irmandades de socorro, consideradas as primeiras associações/agremiações do mutualismo mais parecido com o que hoje encontramos activo, mas onde não se encontravam diferenças muito significativas. No entanto, é importante salientar que estes montepios e associações de socorro mútuo eram consideradas o mais próximo do que viria a ser o sistema de seguros

⁴ Cit por ANDRADE, António e FRANCO, Raquel (2007: 12).

obrigatório do Estado. No sentido de comprovar esta ideia, os autores José Cardoso e Maria Rocha⁵ descrevem que “*A organização de sistemas embrionários de previdência social ocorre em Portugal a partir da década de 30 do século XIX, sob a responsabilidade directa das associações de socorros mútuos então emergentes. A mais antiga tradição assistencialista e de protecção aos desamparados da sociedade — que no nosso país foi matéria que se manteve sobretudo sob a alçada das misericórdias e instituições filantrópicas — prosseguia agora em novos moldes, procurando fazer face aos problemas sociais suscitados pelo desenvolvimento do capitalismo industrial e pelas inevitáveis consequências negativas no que se refere às deficientes condições de vida de largas camadas da população trabalhadora*”.

Segundo PITACAS (2009: 26), o movimento mutualista tem um crescimento acentuado no período do fontismo⁶ devido ao progresso económico e social, originado por políticas de investimento em infra estruturas que ocorreram nessa época, acabando por originar a criação de um número elevado de associações mutualistas. Embora possa parecer que este período de prosperidade momentânea perdurou no tempo, isso não corresponde à verdade. Apesar dos esforços para restabelecer uma certa tranquilidade a nível social e económico na sociedade portuguesa, o que é facto é que a instabilidade económica, social e política marca novamente as ultimas décadas do século XIX. Ainda assim, e segundo PITACAS (2009: 26), o movimento mutualista não foi afectado, surgindo, nesse período, as primeiras sociedades cooperativas e associações de trabalhadores.

As mutualidades tiveram uma grande importância na sociedade portuguesa até à criação do primeiro sistema previdencial obrigatório, dado que, nesse período que antecede o sistema obrigatório, garantiam um seguro perante várias situações que poderiam acontecer a qualquer pessoa e, consequentemente, à família. Apesar das mutualidades garantirem uma espécie de sistema previdencial facultativo, vários autores relatam que perante este cenário de iniciativa particular, em relação ao recurso às mutualidades, o Estado teria que garantir uma forma alternativa a este conceito.

⁵ CARDOSO, José e ROCHA, Maria in *Análise Social*, vol. XLIV, 2009, p. 442.

⁶ O fontismo é descrito na história portuguesa como o período posterior à Regeneração, entre 1868 e 1889, onde um dos principais políticos da segunda metade do século XVIII, Fontes Pereira de Melo, fomentou uma política de incremento de obras públicas que consistiu, maioritariamente, num investimento em infra estruturas para o país.

Tendo em conta a perspectiva acima descrita, COSTA (1889: 128)⁷, apontado como um dos autores mais importantes no desenvolvimento do associativismo mutualista em Portugal, refere que *“a associação é uma grande força social, mas é necessário que ela seja convenientemente apropriada [...] É tempo de conjurar contra este estado de anarquia, e já que a iniciativa particular se torna impotente, haja uma direcção superior que estude conscienciosamente estes assuntos”*.

Antes da criação de sistemas de previdência obrigatória, já COSTA (1889: 132-133)⁸ aludiu que esta problemática exigia uma resposta que não se restringisse ao associativismo voluntário, apelando a uma análise responsável sobre este assunto, afirmando assim que *“seria um erro querer, com as instituições de previdência, remodelar as bases da sociedade. Mesmo com referência às associações de socorro mútuo estamos convencidos que, num futuro mais ou menos próximo, elas deverão sofrer notável transformação, porque, como actualmente existem, encerram em si, é certo, um princípio de fraternidade e de abnegação, mas como instituições sociais representam um antagonismo económico”*.

Ainda sobre a passagem da previdência das organizações mutualistas para uma forma de seguros obrigatórios onde o Estado assumisse a sua gestão e legislação, na obra de CARDOSO e ROCHA, (2009: 444) podemos encontrar mais um autor que defendia esta premissa. Assim, segundo GRILO (1912: 388-389) *“Chegou a hora de se estudar e de se encarar resolutamente o problema mutualista português. Temos de lançar os alicerces da mutualidade obrigatória sobretudo para a inabilidade, preparando um horizonte de bem-estar às classes activas do comércio e da indústria nas suas variadas manifestações. A Inglaterra, com o seu bill sobre seguro obrigatório, decretado este ano, lançou ao mundo trabalhador o grande exemplo a seguir na evolução do problema social [...] Os profissionais de todas as indústrias e de comércio devem estar ligados pela solidariedade mutualista obrigatória, contribuindo o Estado, patrão e profissional numa percentagem mínima, mas assente numa base que possa fortalecer os alicerces da mutualidade”*.

⁷ Cit. por CARDOSO, José Luís e ROCHA, Maria Manuela in *Análise Social*, vol. XLIV, 2009, p. 443.

⁸ Cit. por CARDOSO, José Luís e ROCHA, Maria Manuela in *Análise Social*, vol. XLIV, 2009, p. 443.

Após esta discussão datada do final do século XIX sobre o papel das organizações/associações mutualistas como forma de garantir uma espécie de seguro, nomeadamente para os trabalhadores se prevenirem de algum contra tempo que os pudesse assolar, surge na segunda década do século XX, mais precisamente em 1919, legislação que contemplava os seguros sociais obrigatórios integrando a doença, acidentes de trabalho, invalidez, velhice e sobrevivência. A partir desta fase o movimento mutualista enfrenta um processo de desaceleração, onde se assiste à extinção de algumas associações e à estagnação do número de associados. Posteriormente, com o Estado-Novo, as mutualidades acabaram por ser vítimas da repressão que caracterizava o regime, tornando o movimento refém da política de medo instituída em Portugal até 1974, tornando impossível o seu crescimento e impulsionamento, sendo caracterizado por Santos como o momento mais crítico do mutualismo em Portugal.⁹ Nem após o 25 de Abril de 1974, onde a legislação consagrou os estatutos das associações mutualistas, o movimento ressurgiu com a dinâmica que seria expectável.¹⁰

Podemos referir, com base no anteriormente exposto, que o mutualismo não possui uma grande notoriedade em Portugal, embora lhe esteja afeta uma certa importância em questões como a previdência complementar e a prestação de cuidados de saúde, que, segundo PITACAS (2009: 11) envolve cerca de *“uma centena de associações e mais de um milhão de associados”*.

Na actualidade, o mutualismo pode ser considerado um movimento “caído no esquecimento”, já que encontramos poucas referências às mutualidades, um pouco pela mudança societária que foi acontecendo desde o século anterior até ao presente. Esta análise é consubstanciada por Barros (1986: 12)¹¹, que refere que as mutualidades *“deixariam de merecer o honroso nome que ostentam se privilegiassem exclusiva ou mesmo predominantemente a componente empresarial e, por isso, desprezassem a componente associativa, deixando de praticar aqueles actos de índole cultural, educativa e cívica que esta não dispensa”*.

⁹ Cfr. SANTOS et al, 1998: 179, cit. por PITACAS (2009, 27)

¹⁰ Cfr. PITACAS (2009: 27).

¹¹ Cit. por PITACAS (2009: 14)

2. Terceiro Sector

2.1 Surgimento do Terceiro Sector

Como anteriormente analisámos, o designado terceiro sector da actualidade já encontra uma história no passado das organizações que foram caracterizando a sociedade ao longo dos anos. As associações mutualistas, as cooperativas, as irmandades de socorro e os montepios, citando alguns exemplos, embora não assumindo uma importância muito relevante, actuavam na sociedade muito antes do que é considerado pela maioria dos autores, como o surgimento da ideia da criação de um novo sector nos países ocidentais. Assim, e como anteriormente descrito, as organizações e associações que se podem considerar a génese do terceiro sector nasceram no século XVI, apesar do seu intuito e a sua finalidade não encontrar, propriamente, muitas semelhanças com o que hoje assistimos. O objectivo da criação das primeiras associações tinha como propósito prestar um papel assistencialista aos trabalhadores, já que não existiam sistemas previdências obrigatórios nos países ocidentais.

O temática do terceiro sector surgiu mais tarde no seio das sociedades, sendo até considerada uma problemática muito actual e cada vez mais estudada por académicos e autores centrados nas ciências sociais, e segundo FERREIRA (2009: 173) *“o surgimento da ideia de um sector entre o Estado e o mercado ocorreu simultaneamente em diferentes países, mas o sentido de terceiro sector é distinto, implicando observações diferentes de país para país e até mesmo no mesmo país”*. O que é facto é que o terceiro sector foi ganhando uma importância cada vez mais acentuada desde a década de 70 do século XX. O crescimento que foi revelando não pode ser dissociado das políticas capitalistas adoptadas na maioria dos países ocidentais. Podemos dizer que o paradigma económico que se instalou em alguns países europeus impulsionou o aparecimento da problemática do terceiro sector, como fundamental na discussão sobre o futuro “esquema” organizacional da sociedade.

Recuando um pouco, no sentido de aprofundar e contextualizar o desenvolvimento do terceiro sector, podemos afirmar que a origem das organizações/associações, que futuramente se tornariam a base do que hoje conhecemos por terceiro sector, surgiram no

século XIX centrando a sua actuação em iniciativas e movimento revolucionários tendentes a combater as ideias liberais que floresciam na sociedade em termos económicos e políticos. Assim, e segundo QUINTÃO (2011: 8), *“inspirados por correntes ideológicas como o socialismo utópico, o social cristianismo e pelo próprio liberalismo económico, foram três os principais movimentos sociais que emergiram como formas de actividade económica alternativas à economia capitalista em hegemonização: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo”*.

No sentido de descortinarmos uma referência temporal para o surgimento do terceiro sector, podemos destacar que de acordo com QUINTÃO (2011: 2), o termo terceiro sector surge associado pela primeira vez a J. Delors e J. Gaudin em 1979 através de um texto que se intitulava *“Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations”*¹². É importante, no entanto, ressaltar que o surgimento do termo terceiro sector não é um assunto de consenso alargado pela maioria dos autores, sendo, portanto, difícil afirmar peremptoriamente que o termo nasce numa data ou época específica.

Embora o tema do terceiro sector revele uma certa ambiguidade, na opinião de vários autores, quanto ao seu nascimento podemos tentar delimitar os dois principais momentos da sua história. Assim, é possível separar a “biografia” do referido sector em dois momentos distintos: um primeiro momento antes da década de 70 do século XX e outro a partir da década de 70 até à actualidade.

- Face ao exposto, consideramos que o primeiro momento inicia-se com o aparecimento das primeiras mutualidades no século XVI até à explosão que se originou a partir da década de 70 do século XX. Não sendo crucial separar, em termos de importância na sociedade, o aparecimento dos primeiros movimentos, já que estes não tiveram grande expressão, portanto será desadequado criar um primeiro momento nesta amplitude temporal. Podemos, no entanto, destacar que os primeiros passos do terceiro sector se resumem a confrarias medievais que posteriormente foram desdobradas em novas associações que se

denominaram como mutualidades, montepios e associações de socorro mútuo. Os movimentos que se sucederam tiveram um impacto muito mais relevante, em termos sociais, sobre o que, futuramente se denominou o terceiro sector, surgindo progressivamente no decorrer da Revolução Industrial, iniciada no século XIX no Reino Unido e originou uma autêntica propagação na maioria os países do ocidente europeu. No período de implementação deste novo modelo industrial, iniciou-se um crescimento bastante acentuado de movimentos mutualistas, associativos e cooperativos no sentido salvaguardar os perigos inerentes ao trabalho, muito por culpa da falta de condições que verificavam. Estes três movimentos, mutualista, cooperativo e associativo podem ser considerados como pioneiros no que se tornaria o debate sobre o terceiro sector, embora o movimento mutualista tenha sido o de maior expressão com o início da Revolução Industrial. Podemos, na minha opinião, definir o momento anteriormente referenciado como sendo a primeira etapa do que se tornaria numa discussão social de extrema importância sobre o papel de um sector que não o público e o privado.

- Por seu turno, o segundo momento reporta-se à década de 70 do século XX até à actualidade. Decidimos confinar o segundo momento a este espaço temporal porque a grande maioria dos autores referem-se à década de 70 como o início de uma nova era para o terceiro sector. As mudanças inerentes a esta época em termos organizacionais, económicos e sociais originaram a necessidade de se encontrar um espaço que não apenas o do Estado e do mercado, e é neste sentido que surge o debate sobre um terceiro sector que suprimisse as falhas do público e do privado num campo de acção em que estes não actuavam com a eficácia e eficiência que começou a ser exigida por parte da sociedade. No sentido de fortalecer a nossa ideia na divisão destes dois momentos, retiramos de uma publicação de FERREIRA (2009), um parágrafo que caracteriza um antes e um pós década de 70. *“Não é que organizações, práticas, redes, teorias e quadros legais não existissem anteriormente, mas não eram equacionados num sector. Desde que foi “inventado”, actores do sector, investigadores, actores governamentais e outros têm-se dedicado a desenhar fronteiras e a identificar híbridos, de modo que a discussão das fronteiras do terceiro sector tem sido uma constante. Neste e em outros aspectos, o “sector” é um*

¹² Cit. por Defourny (2001, 18): DELORS, J., GAUDIN, J. (1979), “Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations”, Problèmes Économiques, nº1616 pp.20-24.

*produto da complexidade contemporânea, reflectindo os desenvolvimentos do Estado-Providência, bem como da sua crítica e crise”.*¹³

O debate sobre o surgimento do terceiro sector é controverso, mas parece-nos que delimitar estes dois momentos na história das organizações sectoriais da sociedade é interessante, na perspectiva de se encontrarem pequenas diferenças no modo de actuação dos principais agentes políticos, económicos e sociais perante o crescimento de uma nova realidade. Segundo o que anteriormente se reflectiu sobre esta temática, podemos concluir que, apesar da sua existência, as associações, as mutualidades, e as cooperativas actuavam na sociedade envoltas num limbo sectorial. Na realidade, e anteriormente à década de 70 do século XX, estas organizações/associações nunca tiveram peso necessário para criar uma “revolução” no pensamento organizacional, sectorial e politico-ideológico, actuando, nesse sentido, de uma forma individual com base na solidariedade e entreaajuda dos seus membros, onde o principal motivo de agregação se baseava em princípios e valores pelos quais estes se regiam.

A partir da década de 70 do século passado, as organizações de cariz associativo, mutualista e cooperativo, arrastadas por mudanças sociais, políticas e económicas de relevo, assumiram um papel de destaque nos debates de grandes pensadores e investigadores da área, assim como em grande parte dos decisores políticos. Neste sentido, podemos assumir que o terceiro sector iniciou um caminho de crescimento até à actualidade, conforme QUINTÃO refere, o *“Terceiro sector é um termo cada vez mais utilizado nos discursos técnicos, políticos e científicos (...)”*.¹⁴

No entanto, é importante afirmar que existem opiniões divergentes em relação aos momentos que marcam a história do terceiro sector. Uma dessas concepções é da autoria de MARTINE D’AMOURS (2000: 6-13)¹⁵, que caracteriza quatro fases no surgimento e

¹³ Santos (2006) in “A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual”:1-2, Sílvia Ferreira, Revista Crítica de Ciências Sociais – Os desafios da economia solidária, [Online], 84 I 2009

¹⁴ Quintão - “Terceiro sector – elementos para referência teórica e conceptual:2; V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho – Braga “Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho”.

¹⁵ Cit. por Quintão - “Terceiro sector – elementos para referência teórica e conceptual:2; V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho – Braga “Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho”.

desenvolvimento das organizações daquele sector, sendo importante transmitir uma perspectiva diferente daquela que defendemos anteriormente.

Nesta conformidade, passamos a enunciar as quatro fases apontadas pela referida autora:

- Primeira fase: “A emergência das iniciativas revolucionárias no século XIX”.

Comparando com o exposto na análise supra defendida, podemos observar que o autor caracteriza o primeiro momento marcante nesta problemática como sendo a Revolução Industrial. O descontentamento do operariado perante as péssimas condições a que estavam sujeitos originou, segundo refere a autora no seu artigo, e com base na análise de Martine D’Amours, a primeira grande movimentação em termos societários segundo princípios como a cooperação, filantropia, caridade, entreaajuda, solidariedade e colectividade, pilares essenciais do terceiro sector na actualidade. Tais princípios reconduziam-se a três ramos de actuação: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo.

- Segunda fase: “A institucionalização das organizações em ramos jurídicos distintos, na viragem para o século XX”.

Nesta fase, é retratado mais um pequeno passo para a afirmação das organizações baseadas no cooperativismo, mutualismo e associativismo no panorama social. Assim, encontramos confirmado que os três movimentos continuaram a desenvolver a sua actividade, conseguindo, porém, um avanço significativo no que toca à legalização destas organizações, consubstanciados em enquadramentos legais que integrassem as organizações do terceiro sector. Podemos considerar que tais enquadramentos garantiram, perante a sociedade civil e política, uma força superior na sua actuação e, ao mesmo tempo, um reconhecimento da importância do trabalho desenvolvido em épocas anteriores.

- Terceira fase: “O período de sinergia entre Estado e Mercado e a instrumentalização das organizações”

Após o fim da Segunda Guerra Mundial a Europa ficou significativamente devastada em termos sociais devido à destruição maciça de grande parte das cidades alemãs e, também, de várias cidades de outros países europeus. Podemos considerar que a Europa ficou numa situação caótica, onde se integravam inúmeros prejuízos económicos, sociais e

políticos. Era necessário reerguer o continente europeu dos “escombros” em que se encontrava.

MARTINE D'AMOURS (2000: 6-13)¹⁶ caracteriza a terceira fase como a “(...) *instrumentalização das organizações do Terceiro sector, designadamente pelos efeitos de institucionalização e expansão do Estado Social na vertente dos sistemas de protecção social (Estado de Providência) e na vertente de agente económico, produtor de bens e serviços de utilidade pública, e regulador da actividade económica*”.

Na fase *supra* descrita, as organizações de cariz social numa conexão com novas políticas económicas e sociais, que se reflectiram no desenvolvimento do Estado Providência, revelaram-se muito importantes para a reorganização da Europa. É nesta fase, que se revelam os princípios de um novo modelo político e económico que afastam o Estado de um paradigma unicamente virado para o Mercado. Assim, inicia-se um percurso em que o Estado introduz políticas de regulação na economia com o intuito de redistribuição de recursos no sentido de satisfazer as necessidades de toda a população e reduzir os desequilíbrios sociais, focando um pouco da sua atenção nos mais carenciados e desfavorecidos.

É importante revelar que, segundo o que outros autores/investigadores revelam nos seus artigos e obras, o modelo de previdência social obrigatório adoptado por alguns países ocidentais iniciou-se antes do fim da Segunda Guerra Mundial, demonstrando uma clara preocupação em fazer face aos modelos anteriormente adoptados, individualmente e de forma voluntária, por parte da grande maioria da população através do recurso a mutualidades ou associações de socorro mútuo.

Quarta fase: “A renovação das organizações do Terceiro Sector nos últimos 30 anos e a configuração heterogénea e difusa na viragem para o século XXI.”

A quarta fase que nos é descrita por MARTINE D'AMOURS é, talvez, a mais importante na história da formação de um terceiro sector como uma forte alternativa à normal dicotomia entre sector público e sector privado.

¹⁶ Cit. por Quintão, “Terceiro sector – elementos para referência teórica e conceptual:2; V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho – Braga “Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho”.

Na literatura sobre as organizações, mais particularmente sobre o terceiro sector, podemos constatar uma grande concordância, entre os diferentes agentes, em salientar o final da década de 70 como o momento da grande transformação do terceiro sector em termos políticos, económicos e, naturalmente, sociais, embora ao nível social as organizações do aclamado terceiro sector já tivessem adquirido uma relativa relevância sobre a população. Esta realidade deveu-se, principalmente, à crise económica que se instalou um pouco por toda a Europa e que, consequentemente originou o princípio do colapso dos Estados Providência, com uma mudança generalizada de política, no sentido de fazer face aos défices que se estavam a criar através do sector público. Este novo período teve o seu expoente máximo no Reino Unido sobre a liderança de Margaret Thatcher¹⁷, impulsionando a adopção do mesmo modelo a vários países do continente europeu.

2.2 A problemática da definição de Terceiro Sector e a confluência com a Economia Social

Outro aspecto controverso em redor do tema do terceiro sector prende-se com a procura de uma definição que o caracterize de uma forma agregadora. O problema é que, tal como o seu surgimento, não existe um consenso alargado entre os diversos autores e investigadores que nos permitam descrever o terceiro sector numa definição clara. Como podemos ler em muitos artigos e obras sobre o tema exposto, percebemos que existe uma diversidade de designações que nos reportam para a mesma realidade, já que economia social, Organizações Não Governamentais, solidárias, voluntárias ou não lucrativas, de cariz social, como muitas vezes vemos referenciadas, se englobam num único sector, neste caso o terceiro sector.

Com o intuito de demonstrar a diversidade de opiniões referentes a esta problemática, parece-nos importante destacar várias definições que se encontram na bibliografia referente ao terceiro sector. Assim, e segundo QUINTÃO¹⁸, o terceiro sector é um *“Conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividade de produção e distribuição de bens e prestações de serviços, distintas dos dois*

¹⁷ Margaret Thatcher foi primeira-ministra do Reino Unido entre 1979 e 1990.

¹⁸ Quintão - “Terceiro sector – elementos para referência teórica e conceptual:2; V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho – Braga “Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho”.

agentes económicos dominantes – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado. Os exemplos mais frequentes entendidos dentro deste conjunto de organizações, no contexto mundial ocidental, são as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais por vezes incluídas, tais como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos, organizações religiosas, formas de organização mais ou menos informais, por exemplo grupos de auto-ajuda, entre outras.”

Por outro lado, para FERREIRA¹⁹, considera que as definições sobre esta temática são um pouco dúbias e diversificadas, caracterizando o terceiro sector como “ (...) *aquelas organizações que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro.*”

Por último, podemos destacar que perante a complexidade que é levantada sobre a existência formal de um terceiro sector, é importante revelar a divergência de opiniões que surgem no seio desta problemática. Nesta perspectiva, encontramos quem coloque objecções à existência de um “novo” sector:

“Em adição às diferenças ao nível dos conceitos, definições e fronteiras do Terceiro Sistema no seio dos Quinze países da UE, podemos ser levados a interrogar-nos sobre a própria existência de um terceiro sector distinto dos sectores públicos e privados. Noutras palavras, a questão coloca-se em saber se existe o conhecimento e o reconhecimento de um sector representativo de uma alternativa aos outros dois.” (CIRIEC, 2000)²⁰

No meio da encruzilhada em obter uma definição clara sobre terceiro sector e, mais importante, sobre o seu meio de acção e actuação na sociedade, percebemos que em vários artigos científicos existe outra denominação que nos transporta para o mesmo fim, mas que é referida como economia social. Nesse sentido, iremos abordar, embora de forma sintética, a questão da economia social para uma melhor percepção de como estas duas realidades se cruzam e interligam.

¹⁹ FERREIRA, Sílvia – As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social: 1, IV Congresso Português de Sociologia. Nota: Este artigo é parte integrante de uma dissertação de mestrado em sociologia na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sob a orientação do Prof. Doutor Boaventura de Sousa Santos

²⁰ Cit. por FRANCO, Raquel Campos “Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector: A definição estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social”:2, VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais Coimbra 16,17 e 18 de Setembro de 2004.

A economia social ou solidária é um termo vulgarmente utilizado por um número alargado de investigadores e críticos das ciências sociais e, particularmente, do funcionamento e desenvolvimento das organizações do terceiro sector. Neste sentido, o conceito de economia social surgiu por volta do século XIX, e pode ser considerado como parte integrante do estudo da ciência económica, na qual a crescente teorização da economia social se pode considerar profundamente relacionada com o impacto crescente das organizações do terceiro sector na sociedade dos países ocidentais.

O conceito de economia social, segundo vários analistas e agentes, e igualmente como o do terceiro sector, não reúne unanimidade originando uma multiplicidade de opiniões e definições distintas, as quais iremos abordar numa tentativa de explicitar as parecenças existentes entre estas duas problemáticas.

Tal como ALMEIDA (2010: 6)²¹ refere na sua dissertação, *“nas abordagens europeias, o conceito de economia social delimita as organizações através de um conjunto de princípios, nomeadamente, a autonomia em relação ao Estado, a finalidade social dos bens e serviços produzidos para os membros ou para a colectividade, o predomínio do factor trabalho sobre o capital, a democracia na gestão e participação e, não menos importante, a distribuição de excedentes ou, pelo menos a sua restrição, sendo a mais habitual a ausência de relação entre o capital e a participação nos lucros (...)”*²²

É importante destacar que em termos de abordagens europeias, também não se encontram convergências em termos de critérios que permitam uma delimitação do tipo de organizações que se possam considerar como integrantes da economia social e do terceiro sector. Assim, e citando ALMEIDA (2010: 7), *“o termo economia solidária cunhado na década de 90 do século XX, usado na Europa e em outros continentes, apesar de conhecer várias acepções, pretende realçar a expansão de inúmeras actividades económicas organizadas segundo os princípios de cooperação, da autonomia e da gestão democráticas. Como pressupõem um vínculo social de reciprocidade nas relações de cooperação entre os membros, abrangem, por exemplo, cooperativas de produção,*

²¹ ALMEIDA, Vasco - “Governança, Instituições e Terceiro Sector: As instituições particulares de solidariedade social” (2010:6).

²² Segundo o autor, a perspectiva europeia é diferente da americana, sendo a principal diferença a inclusão consensual das associações, cooperativas e mutualidades com fazendo parte da economia social ou terceiro sector.

sistemas de comércio justo, comunidades produtivas, empresas de trabalhadores autóctones (Laville e Gaiger, 2009) e deixam de fora as associações de solidariedade social, como as IPSS, pois não reúnem aqueles critérios. Pelo contrário, a noção de sector voluntário, muito utilizada no Reino Unido, ao realçar a não existência de coerção da adesão às organizações, privilegia as associações e tende a excluir as cooperativas e as mutualidades”.

A procura de uma definição para caracterizar de forma unânime o terceiro sector parece uma utopia tendo em conta a diversidade de opiniões que surgem na literatura sobre a organização sectorial da sociedade. Podemos mesmo afirmar que actualmente este tema ainda não encontra uma solução que se possa considerar única e consensual. Aliás, podemos constatar que o problema em relação ao conceito não é o único em redor do terceiro sector, já que a sua afirmação como Sector alternativo ainda não é uma realidade completamente universal, como anteriormente já foi referenciado.

Na continuidade desta dicotomia entre economia social e terceiro sector, é importante afirmar que o termo economia social surgiu primeiro como forma de caracterizar a actuação das organizações que actualmente se enquadram no terceiro sector. O conceito de economia social surge, principalmente em França, no século XIX como um ramo da ciência económica englobando os movimentos cooperativos, mutualista e associativo. Este conceito nasce da necessidade de definir os movimentos anteriormente descritos, que rebentaram em grande número na sociedade para fazer face às débeis condições em que o operariado trabalhava, e no sentido de salvaguardar alguma situação inesperada que surgisse à população fabril. Estes movimentos, como anteriormente exposto, tinham fundamentalmente um carácter solidário, opcional e previdencial. O terceiro sector é um termo muito mais contemporâneo surgindo, essencialmente depois do fim dos anos 70 do século XX, na perspectiva da organização sectorial da sociedade devido a uma mudança de política económica que originou um debate profundo em relação à importância de um sector que suprimisse as falhas do anterior modelo em que apenas existiam Estado e Mercado.

Tendo em conta os dois conceitos supra descritos, percebemos que as ciências económicas e as sociais têm que convergir no sentido de se efectivar a criação de um terceiro sector forte e sem barreiras quanto à forma de actuação e legalização das várias

organizações que, ainda, actuam num limbo entre o sector público e o sector privado chamado terceiro sector, no qual ainda residem muitas interrogações. Esta problemática já tem sido referida por diversos autores como a forma para a unificação, efectivação e institucionalização de um terceiro sector sem problemas de identidade, como as palavras de MELÍCIAS (1989)²³ tão bem retractam: “(...) à designação da Economia Social terá de corresponder a consciência segura e proclamada, de que ela é já uma realidade e de que (guiados pelos mesmos Grandes Princípios, pela mesma ética, pelo mesmo ideal básico da solidariedade como alma e motor da economia) pertencemos todos (mutualistas, cooperativistas e associativos) à mesma família, constituindo um verdadeiro sector (ênfase no original) ao lado e em convergência com o público e o privado: um sector, vivo e actuante, em que, unidos na diferença, consubstanciamos a unidade de «um por todos, todos por um» ”.

2.3 O Surgimento do Terceiro Sector em Portugal

O aparecimento do terceiro sector em Portugal encontra-se associado ao surgimento das primeiras mutualidades no país, como anteriormente referido, embora actualmente ainda se considere como um dos países em que este sector se encontra em emergência.

O caso português não diverge muito do que aconteceu nos países europeus do ocidente em relação ao aparecimento de movimentos que se podem considerar a génese do terceiro sector. Ao contrário das grandes potências europeias, Portugal acordou para a industrialização um pouco mais tarde, ou seja a sua Revolução Industrial não aconteceu paralelamente com alguns dos países europeus. Ainda assim, podemos considerar que foi através do movimento de industrialização, instituído no país nos finais do século XIX, que os movimentos mutualistas, cooperativos e associativos rebentam em grande escala no território nacional. Para além da referida Revolução, que originou um crescente número de associações e mutualidades, também “ (...) a emergência de iniciativas e experiências revolucionárias, no contexto da designada “questão social” e de hegemonização dos ideais liberais em termos económicos e políticos. Inspirados por correntes ideológicas como o socialismo utópico, o social cristianismo e pelo próprio liberalismo económico, foram três dos principais movimentos sociais que emergiram como formas de actividade

²³ Cit. por FRANCO (2004: 2).

económica alternativas à economia capitalista em hegemonização: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo” (QUINTÃO, 2011: 8).

Em certa medida a Revolução Industrial em Portugal não alcançou o impacto de outros países da Europa ocidental, embora se possa considerar que o fenómeno alcançou proporções inquietantes no que toca à migração de população do interior para litoral, originando, em muitas cidades, o caos completo e, ao mesmo tempo, revelando incapacidade destas para a aglutinação de tantas pessoas. Claramente se compararmos o grau de industrialização de Portugal com as grandes potências europeias, podemos chegar à conclusão que no nosso país o impacto do fenómeno descrito anteriormente não chegou perto do alcançado nesses países²⁴, o que consequentemente acabou por se reflectir na pouca adesão aos movimentos sociais associados ao terceiro sector. Também neste sentido, QUINTÃO (2011: 8) refere esta problemática como sendo um factor para o menor desenvolvimento dos movimentos cooperativos, mutualistas e associativos: *“Em Portugal, caracterizado por um relativamente menor grau de industrialização e urbanização (CARREIRA, 1996, p. 387) e por uma forte presença da Igreja Católica, estes movimentos não terão alcançado um desenvolvimento tão acentuado como noutros países. Segundo Carreira, «nunca o mutualismo conheceu em Portugal o grau de penetração atingido em outros países da Europa»”*.

É importante destacar que no nosso país foi a partir da Lei Basilar de 2 de Julho de 1867 que as cooperativas foram reconhecidas, originando um rápido desenvolvimento e enraizamento dos movimentos cooperativos na sociedade portuguesa. Na tentativa de esbater estes movimentos cooperativos, muitas vezes associados a grupos reivindicativos de oposição ao sistema, a legislação dos seguros obrigatórios foi promulgada em 1919.²⁵ Assim o Estado passou a ter a responsabilidade previdencial da população numa tentativa de minimizar a contestação e perturbação social que começava a agudizar-se por parte do operariado. Esta medida do Estado pretendia dar resposta *“(…) à modernização das economias capitalistas, visando a criação de um clima de ordem social baseado na conciliação de interesses entre o trabalho e o capital”* (CARDOSO, José e ROCHA, Maria, 2009: 447).

²⁴ Cfr. QUINTÃO, 2011: 8

²⁵ Cfr. CARDOSO, Jorge e ROCHA, Maria (2009: 447).

Em oposição ao sucedido na maioria dos países ocidentais, em Portugal os movimentos relacionados com o terceiro Sector esmoreceram de uma forma significativa. Este facto deve-se ao período decorrente da ditadura do Estado Novo entre 1933 e 1974, na qual se verificaram *“fenómenos de repressão, controlo, instrumentalização das organizações da sociedade civil, no contexto de implementação de um regime corporativo e assistencialista”* (QUINTÃO, 2011: 9). Durante este período viveu-se um clima de medo entre a população portuguesa o que foi extremamente desfavorável ao desenvolvimento e fixação de movimentos e organizações associadas ao terceiro Sector, e as que existiam eram totalmente controladas pelo Governo não tendo liberdade para definir o seu próprio rumo.

Como podemos constatar, a evolução do terceiro Sector em Portugal fica claramente marcada pelo período do Estado Novo que atrasou a implementação e desenvolvimento do fenómeno do terceiro Sector em relação ao que foi acontecendo a nível Europeu.

3. A crise do Estados de Providência como consequência do impulsionamento do Terceiro Sector

3.1 Pós década de 70

Por volta da década de 70 do século XX, a Europa sofreu alterações significativas nos modelos conceptuais que a caracterizavam, tendo-se verificado mudanças políticas, económicas e sociais que revelaram um grande impacto nas sociedades ocidentais. A mudança de política organizacional, como consequência de uma nova abordagem económica encetada por Margaret Thatcher no Reino Unido, despoletou uma nova organização sectorial onde o terceiro sector passou a ser fundamental para o equilíbrio da sociedade, funcionando como uma alternativa ao que o Estado e o Mercado ofereciam.

É praticamente definido em toda a literatura sobre as organizações, nomeadamente do terceiro sector, que o período pós década de 70 marca uma viragem no desenvolvimento do terceiro sector. A mudança de paradigma económico ajudou imenso ao impulsionamento das organizações que compunham o que se passou a designar por terceiro

sector, e como refere FERREIRA²⁶ *“A ideia de “pluralismo de bem-estar” (Welfare pluralism) ou sistemas mistos de bem-estar (Welfare mixes) surgiu em inícios da década de 80. Esta discussão refocalizava o papel das organizações do terceiro sector e era simultânea e articulada com o questionamento do papel proeminente do Estado como financiador, regulador e fornecedor dos bens e serviços que concretizavam os direitos de cidadania social. Não sendo a única discussão em torno do papel do terceiro sector na “crise” do Estado de Providência (PIERSON, 1991), ela foi uma das mais influentes dado o seu impacto político”*. No mesmo sentido surge a opinião de NOGUEIRA (2008: 219), na qual refere que *“quase a unanimidade da doutrina define o marco inicial para o desenvolvimento do Terceiro Sector a crise do Estado-Social, a partir da década de 70 (...)”*. Assim como QUINTÃO (2004: 5) descreve que as organizações do terceiro sector assumem uma maior relevância *“no quadro da crise económica e social do final dos anos 70 e da progressiva globalização económica, da crise e retracção dos Estados de Providência e das transformações nas políticas do mercado e trabalho e da protecção social, e no quadro do que tem sido designado como a nova «questão social» (...)”*.

No seio desta problemática, é ainda de referir que o desenvolvimento do terceiro sector, para além de todas as transformações conceptuais a nível económico, social e político que proporcionaram uma maior relevância na sociedade, deveu-se à conjugação de duas tendências no contexto europeu. A primeira remete-nos para a aproximação de vários ramos do terceiro sector, onde se verificaram, em certa medida, a união de várias organizações e instituições que deram origem a federações que pretendiam representar uma larga maioria como um todo (QUINTÃO, 2004: 5). A segunda tendência, a mais preocupante a nível social, e na qual as organizações do terceiro sector assumiram um papel preponderante, caracteriza-se por um aumento de problemas de exclusão social, pobreza e desemprego que afectaram uma parte da população dos países ocidentais.

Nesta conformidade, podemos afirmar que as organizações do terceiro sector foram um bem necessário para esbater os problemas sociais que uma grande parte da população

²⁶ FERREIRA, Sílvia – As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social: 1, IV Congresso Português de Sociologia. Nota: Este artigo é parte integrante de uma dissertação de mestrado em sociologia na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sob a orientação do Prof. Doutor Boaventura de Sousa Santos

dos países ocidentais viveu na transição entre a crise dos Estados Providência e a imposição dos novos paradigmas económicos, políticos e sociais. *“No contexto do mundo ocidental e das problemáticas do desemprego estrutural e da necessidade de novas vias para o modelo social europeu, estas iniciativas desenvolveram-se em áreas como: a inserção no mercado de trabalho de categorias várias de públicos socialmente desfavorecidos; os serviços pessoais e designados de proximidade; desenvolvimento local e sustentado; o ambiente; a gestão e manutenção de espaços urbanos colectivos; apoio a grupos sociais com necessidades específicas como as crianças e os idosos, as pessoas com diminuições físicas e mentais, etc.”* (QUINTÃO, 2004: 5)

Com base na redução do papel do Estado na economia e na organização social dos países, iniciou-se um período favorável para as organizações não lucrativas como sustentáculo na provisão de bens e serviços que eram anteriormente prestados pelo Estado. A importância redobrada que o sector não lucrativo adquiriu devido à alteração de rumo nas políticas económicas e sociais é uma realidade incontornável, pese embora o seu crescimento tenha sido alcançado devido à necessidade de apresentar uma argumentação para a teoria do Estado mínimo, do mercado livre e da auto-regulação do mercado perante os cidadãos.²⁷ O facto de em alguns países, pioneiros na mudança de paradigma económico, político e social, deixarem de actuar em áreas como a da protecção social deixou uma grande parte da população insatisfeita. Nesse sentido, procurou-se transmitir a ideia que as organizações do terceiro sector assumiriam o papel que anteriormente pertencia ao Estado e actuariam por forma a colmatar as necessidades da população. Com isto, o Estado não tinha necessidade de intervir de forma tão directa em termos de política social. A mudança radical sobre a definição do papel do Estado na sociedade, iniciada no Reino Unido, originou algumas falhas na estruturação das políticas, e, na realidade, o papel que o terceiro sector assumiu não foi acompanhado com medidas e políticas concretas, por parte dos Governos, que apoiassem o desenvolvimento das organizações não lucrativas que passaram a deter uma grande importância no apoio social da população dos países em que surgiu o pluralismo de bem-estar.

²⁷ Cfr. FERREIRA, Sílvia – As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social: 1-2, IV Congresso Português de Sociologia. Nota: Este artigo é parte integrante de uma dissertação de mestrado em sociologia na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sob a orientação do Prof. Doutor Boaventura de Sousa Santos

A importância revelada pelas iniciativas ligadas a organizações do terceiro sector no âmbito das grandes transformações da década de 80 originou um enorme debate na sociedade civil no sentido de clarificar e definir o papel do terceiro sector na organização social, económica e política a uma escala global. As investigações sobre o terceiro sector aumentaram exponencialmente e a importância que o sector assumiu na sociedade não deixa ninguém indiferente. Tendo em conta a importância crescente do sector, podemos afirmar que, embora algumas iniciativas criadas na década de 80 tenham desaparecido, como seria expectável, a grande maioria prevaleceu obrigando a um olhar diferente dos Governos e até da União Europeia perante o desenvolvimento do Terceiro sector.

Apesar das dificuldades de delimitação conceptual de país para país, o que é facto é que o terceiro sector está fortemente enraizado na cultura dos países ocidentais como alternativa segura ao que o Estado e o Mercado procuram oferecer. Perante o desenvolvimento constante da sociedade, e as dificuldades crescentes que os países encontram em satisfazer as necessidades da população o terceiro sector assume um papel fundamental no equilíbrio das sociedades dos vários países. No sentido de corroborar a opinião acima descrita, QUINTÃO (2004: 6) afirma que *“na viragem para o século XXI a realidade empírica do Terceiro sector configura-se assim heterogénea e difusa – enquadramentos jurídicos muito variados, organizações tradicionais e mais recentes, organizações com menor ou maior grau de isomorfismo face a modelos do sector público e privado lucrativo, uma pluralidade de abordagens teóricas e conceptuais”*.

Tendo em conta o exposto, e embora não se encontre nenhuma referência na literatura a associar a crise dos Estado-Providência e a falência do modelo burocrático com a introdução de uma ideologia liberal interligada com o aparecimento da Nova Gestão Pública, parece-nos importante destacar, para além das alterações políticas, sociais e económicas, a mudança radical que se preconizou, paralelamente às mudanças anteriormente descritas, no modelo de construção organizacional da maioria dos países.

3.2. Da Burocracia à Nova Gestão Pública

No sentido de percebermos as mudanças registadas no século XX em termos sociológicos, organizacionais e económicos, abordaremos os acontecimentos que levaram a uma alteração do modelo organizacional enraizado na maioria dos países europeus e que acabou, a par da mudança de paradigma económico, por reflectir o impulsionamento do terceiro sector.

É importante referir que a teoria da burocracia apesar do surgimento de vários modelos sociológicos que caracterizam o modo de funcionamento das organizações, foi o paradigma que mais se destacou do início do século XX até aos anos 80 no modo de gestão das empresas públicas e privadas dos países ocidentais.

A teoria da Burocracia caracteriza-se por um modelo extremamente hierárquico, onde é imperativo a existência de regras simples, claras e compreensivas para todos os indivíduos que constituem a organização. Em função do lugar ocupado na pirâmide, cada secção tem as suas responsabilidades e tarefas destinadas, sendo estas designadas pelos seus superiores hierárquicos. A divisão que se encontra no cume da pirâmide, destina, orienta e avalia a secção que se encontra imediatamente em baixo e assim sucessivamente até se atingir a base. (CARVALHO, 2009)

MAX WEBER foi o grande impulsionador desta teoria, sugerindo que a burocracia representava o grande sustentáculo da racionalização do capitalismo, afirmando ainda que as grandes organizações tendiam a ser burocratizadas, onde o poder estava bem definido, e as tarefas e responsabilidades estavam bem delineadas em toda a estrutura organizacional.

Não colocando em causa todos os benefícios que esta teoria trouxe às sociedades ocidentais, é importante referir que esta apresenta inúmeras falhas que se revelaram com o desenvolvimento social e industrial, acabando por originar o seu declínio, embora não tenha determinado a sua extinção.

Este modelo, como naturalmente acontece com modelos de alguma longevidade, começou por não conseguir responder às crescentes exigências de uma sociedade em constante evolução. A sociedade civil, por volta dos anos 80, começou a procurar produtos diferenciados que permitissem às pessoas marcar uma diferença em relação ao resto da comunidade. Por força desta mudança cultural, o modelo burocrático não permitia às organizações responder com a eficiência e eficácia aos novos desafios que a crescente competitividade impunha.

No início dos anos 80 surge, assim, o princípio de uma alteração conceptual quanto ao modelo de gestão empresarial e administrativa, com o aparecimento da Nova Gestão Pública que, eventualmente, pode ser considerado como o último modelo empresarial que emergiu no panorama Europeu e provocou mudanças estruturais no modo de funcionamento das instituições privadas e públicas.

O termo Nova Gestão Pública surge da tradução do New Public Management, modelo preconizado em vários países ocidentais no início dos anos 80, sendo o Reino Unido pioneiro na sua adopção e impulsionamento como alternativa ao modelo burocrático vigente na grande maioria dos países.

Esta nova abordagem, como sugere HOOD (1991: 4)²⁸, surge da necessidade de mudança de paradigma com o intuito de modernizar e reformar o modelo de gestão pública baseado no Welfare State que vigorava na maioria dos países da União Europeia.

Ao contrário do que se possa pensar, o termo Nova Gestão Pública, apesar de muito utilizado nas últimas três décadas, não gera consenso entre vários autores que estudam, ou estudaram, este conceito (CARVALHO, 2009). No sentido de reforçar esta premissa, HOOD (1991:3)²⁹, um dos autores mais citados em material científico sobre o conceito de Nova Gestão Pública, afirma que *“A Nova Gestão Pública, tal como a maioria dos rótulos administrativos, é um termo vago. A sua utilidade reside na sua convivência enquanto pequena designação para um conjunto de reformas administrativas semelhantes que*

²⁸ Cit. por RODRIGUES, M. e ARAÚJO, J. in A Nova Gestão Pública na Governação Local, p. 1.

²⁹ Cit. por CARVALHO, T. (2009: 9-10).

dominaram a agenda de reforma burocrática em muitos dos países que constituem o grupo da OCDE desde os anos 70”.

Outro autor, MICHAEL BARZELAY (2002)³⁰, *“considera que a NGP emerge apenas como uma designação para estruturar a discussão académica em redor das mudanças verificadas no sector público”.*

Como podemos verificar, o conceito de Nova Gestão Pública não é unânime, o que, inevitavelmente proporciona alguns problemas na obtenção de uma definição clara de Nova Gestão Pública. Apesar destas divergências quanto ao conceito, a verdade é que a aplicação prática do mesmo foi implementada em força na maioria dos países ocidentais como uma alternativa credível ao modelo burocrático de MAX WEBER, que caracterizava a maioria das organizações.

Sem entrar a fundo no estudo da Nova Gestão Pública, é importante destacar que esta nova abordagem de gestão pública rompeu com o modelo burocrático baseado no Welfare State, muito enraizado no seio das organizações públicas e privadas dos países ocidentais. O principal factor para o surgimento da Nova Gestão Pública, do meu ponto de vista, prende-se com o facto da sociedade se encontrar em constantes mutações, o que, naturalmente, acaba por originar o esgotamento de modelos que anteriormente poderiam parecer ideais.

No seguimento da ideia *supra* mencionada, a mudança cultural que se foi verificando a partir dos anos 80, em particular na administração pública, onde não podemos deixar de, igualmente, considerar o facto do Estado de bem-estar social se encontrar a ruir devido às grandes alterações sociais e, consequentemente, dificuldade de captação de receitas para fazer face às despesas sociais inerentes, acabou por originar um descontentamento da maioria da população em relação aos modelos demasiado burocráticos.

³⁰ Cit. por CARVALHO, T. (2009: 10).

No contexto de mudança supra descrito, na minha perspectiva, podemos afirmar que o modelo da NGP acaba por colocar a “nu” as fragilidades que a teoria burocrática apresentava perante os novos desafios que surgiam para as organizações e instituições. Nesta perspectiva, um *“dos principais objectivos das reformas encetadas foi o de tentar construir um sistema de serviços públicos onde a gestão, por oposição à administração pública, seria a base da organização e distribuição dos serviços”*.³¹

As reformas que se preconizaram em grande parte das organizações públicas e privadas originaram alterações significativas a nível cultural, estrutural e prático nos antigos valores influentes da administração pública. Neste sentido, a Nova Gestão Pública veio, assim, substituir o “ethos” de serviço público pelo “ethos” do negócio. (CARVALHO, T. 2009).

A substituição acima referida deu origem a que valores anteriormente dominantes, como o universalismo, a democracia política, a ética pública, a equidade e a segurança de emprego tenham sido suplantados pelos valores da gestão privada, como os da transparência, eficácia, eficiência, gestão da qualidade, produtividade, racionalidade funcional e integração de pessoas em instituições numa lógica de mercado sem concorrência.

Contudo, importa referir que as alterações que a NGP colocou em prática não se esgotam nas alterações realizadas ao nível dos valores, abarcando também outras áreas, tais como as hierarquias e relações de poder e controlo, isto é, passa a existir menos burocracia e mais diálogo entre os diferentes agentes das instituições, a cultura organizacional é renovada por completo, passam a utilizar-se estratégias e abordagens diferentes, ou seja, é um virar de página onde o serviço passa a ser prestado de uma maneira diferenciada, a gestão passa a estar ao alcance de todos os grupos de interesse, stakeholders e consumidores dos serviços e finalmente reveste-se de capital importância a alteração do conceito de utente para cliente. Assim, com a Nova Gestão Pública as pessoas passam a ser vistas como consumidoras de serviços, e garantem, assim, a defesa dos seus interesses e do interesse público através do *feedback* que produzem. (CARVALHO, T. 2009)

³¹ Ackroyde, 1995 cit. por CARVALHO, T (2009: 20)

Na transposição do modelo teórico da Nova Gestão Pública para a sua efectivação prática, um dos grandes desafios que se colocaram, e não poderia ser minimamente descurado, era a manutenção do principal objectivo de serviço público. Assim, as organizações e instituições públicas deveriam pautar o seu serviço pela equidade, ou seja, uma prestação de serviço igual para todos os cidadãos, mas, tendo em conta o conceito da Nova Gestão Pública, personalizada às necessidades de cada um.

Em suma, a Nova Gestão Pública surge como um modelo conceptual que procura a adopção das práticas do sector privado ao sector público, obrigando, assim, a uma reorganização estrutural das organizações públicas com o objectivo de “receberem” conceitos como o da eficiência, consistência e eficácia. Outra característica deste modelo está directamente relacionada com a desburocratização dos processos e delegação de responsabilidades aos gestores, com o intuito de se caminhar para a obtenção de um serviço de maior qualidade e eficiência, centrado nos clientes, na perspectiva de se obter, por parte destes, uma maior satisfação com o serviço prestado.

Finalmente é de referir que o sucesso das organizações públicas fica dependente dos gestores de serviços, que para além de deterem mais poder na tomada de decisões, estarão sujeitas a um grau de responsabilidade ainda maior, sabendo que serão avaliados, não apenas pelo seu trabalho, mas também pelo sucesso de toda a organização.

3.3. Relação entre o Estado Liberal a Nova Gestão Pública e a relevância do Terceiro Sector

A mudança de paradigma económico, surgida no Reino Unido, previa uma libertação do Estado em muitas áreas em que este tinha uma actuação directa no financiamento, na regulação e provisão de determinados bens e serviços. Em consonância com este novo modelo de libertação do Estado em áreas cirúrgicas e fundamentais para a sociedade surge uma nova abordagem organizacional do sector público que rompe com a anterior estruturação das organizações, e que tinha como objectivo a aproximação do sector público às práticas voltadas para o Mercado do sector privado.

Esta mudança ideológica e estrutural vem de encontro à falência do Estado-Providência nos países ocidentais, e, tendo em conta esse facto, podemos observar uma similaridade nos objectivos que estas duas metodologias pretendiam instituir na sociedade. Nesse sentido, as políticas liberais instituídas, numa primeira fase no Reino Unido, tinham como principal objectivo libertar o Estado da provisão, regulação e financiamento de vários bens e serviços no sentido de diminuir os custos, que, começavam a ser demasiadamente excessivos a nível previdencial na grande maioria dos países. Assim, e em termos económicos, a nova teoria afirmava que o Mercado se auto regulava e que seria capaz de dar resposta a todas as necessidades da população. No mesmo sentido segue o novo paradigma, que foi instituído no sector público, a Nova Gestão Pública que pretendia aliviar os encargos crescentes com a máquina do Estado, aplicando, nesse sentido, medidas que aproximassem o sector público do sector privado centrando-as na eficiência e eficácia dos serviços numa clara aposta na diferenciação e prestação de um serviço de maior qualidade.

De uma forma muito genérica abordou-se o aparecimento de dois rumos traçados por mudanças sociológicas e uma nova abordagem política. Como hoje facilmente se percebe, a introdução destas mudanças provocou danos sociais que não foram mais graves porque o terceiro sector compensou as falhas que o Mercado consentiu. Nesse sentido é importante destacar que o papel que o Terceiro sector assumiu na sociedade se deve, em grande parte, às mudanças que foram acontecendo no período entre a década de 70 e 80 na Europa ocidental.

A tentativa de libertar o Estado da prestação e provisão de vários bens e serviços e da regulação do mercado deu origem a uma desigualdade social cada vez mais acentuada, e na qual as regras sujeitas à auto-regulação do Mercado não actuavam. Nesse sentido o terceiro Sector surge como uma ajuda na provisão de bens e serviços que não estavam contemplados através do Sector Público nem do Sector Privado. A introdução de uma política de gestão privada no Sector Público originou alguns problemas conceptuais, já que o Sector Privado está focalizado na obtenção de lucro e todas as suas orientações estão direccionadas para o Mercado, por oposição a génese do Sector Público não se centraliza no lucro mas na aproximação de todas as classes societárias, prestando serviços

que seja alcançáveis pela grande maioria da população num sentido de igualdade e ordem social.

Como podemos observar, a introdução destes conceitos ajudou ao desenvolvimento e fortalecimento do terceiro Sector como unidade fundamental para o equilíbrio social. Embora muitas das organizações do terceiro Sector actuem com ajudas Estatais encontram-se inseridas no regime jurídico que as contempla e que, uma vez mais, é demonstrativo da importância que este sector atingiu ocupando um espaço para o qual o sector Privado e Público não demonstravam encontrar resposta.

4 O caso Português

4.1 Terceiro Sector em Portugal após a década de 70

O caso português no que diz respeito ao terceiro Sector difere em termos temporais do fenómeno que foi acontecendo na Europa, principalmente nos países ocidentais. A diferença prende-se, essencialmente, como anteriormente referenciado, com regime ditatorial que vingou em Portugal até 1974, originando um atraso em relação a todos os acontecimentos que foram surgindo na Europa, já que o país se encontrava “fechado” para o exterior. Nesse sentido, podemos afirmar que o fenómeno do terceiro Sector apenas surge em Portugal após o 25 de Abril com a consequente abertura do país ao mundo exterior.

O período posterior a 1974 em Portugal caracterizou-se por mudanças profundas em termos de organização social, económica e política, embora se tenham vivido tempos de grande indefinição quanto ao rumo do país, provocados, em grande parte, pela instabilidade política que se seguiu ao 25 de Abril. Após anos de repressão o país pretendia caminhar para um Estado democrático em que a liberdade da população não fosse colocada em causa, e, nesse sentido, caminhou-se para um novo conceito ideológico que contemplava “*o desenvolvimento de um Estado-Providência, a consolidação das políticas sociais e a crescente importância do terceiro Sector na regulação da sociedade e na economia (...)*” (ALMEIDA, 2010: 64).

Na verdade, Portugal iniciou um processo de uma profunda reestruturação do país quando na Europa se vivia um clima de contestação e insatisfação em relação aos modelos conceptuais que suportavam os países, chegando-se mesmo a aclamar o esgotamento do modelo social contemplado pelo Estado-Providência. Para além da problemática gerada pela incapacidade do modelo, que vigorava na grande maioria dos países ocidentais da Europa, em dar resposta aos crescentes problemas sociais que estes países começavam a sentir, nomeadamente em fazer face ao crescimento do desemprego e em contrariar o aumento da pobreza extrema, instalou-se, no contexto mundial, uma crise económica e financeira que acabou por agudizar todos os problemas inerentes à falência do Estado Social, o qual, perante estas contrariedades, demonstrou ser economicamente “ (...) *incapaz de criar emprego para a generalidade da população (...)* ” (QUINTÃO, 2001: 10), e em termos sociais revelou insuficiências em conseguir mecanismos para fazer “ (...) *face às tendências do carácter estrutural do desemprego, à persistência das formas de pobreza tradicionais, e face ao crescimento de novas formas de pobreza e exclusão social*” (QUINTÃO, 2011: 10). Como podemos constatar Portugal encontrava-se numa situação um pouco diferente em relação ao resto da Europa, já que a sociedade civil se encontrava mais preocupada em solucionar e encontrar alternativas para os problemas interno inerentes à transição de um regime repressivo para um democrático, sendo, como expectável, um processo com algumas vicissitudes e complicações. No processo de reestruturação política do país, assistiu-se, segundo FERREIRA (2004: 83), a uma dicotomia entre “ (...) *um projecto social democrático do tipo europeu ocidental e de um projecto socialista (...)* ” tendo o primeiro vingado. Contrariamente ao que seria expectável, tendo em conta o debate e a reformulação iniciada no contexto europeu, Portugal “*iniciou um período de reforma em direcção ao Estado-Providência quando este entrava internacionalmente em crise*”³², o que mais tarde acabou por se revelar um fracasso.

Ainda assim, tendo em conta o contexto acima descrito, o terceiro Sector denota um certo crescimento, expresso em movimentos da sociedade com o objectivo característicos de um estado democrático. Naturalmente, depois de anos de censura e repressão a sociedade civil sentiu necessidade de se expressar de uma forma activa e interventiva

³² SANTOS, 1999 cit. por FERREIRA (2004: 83)

através da criação de organizações e movimentos societários que se podem enquadrar como sendo do terceiro sector. Nesta perspectiva, QUINTÃO (2011: 12) define dois tipos de organizações relacionadas com o terceiro sector:

- “Organizações associadas ao resgate de direitos e liberdades fundamentais de um Estado democrático, de que são exemplo as associações políticas, sindicais e patronais”; (QUINTÃO, 2011: 12)
- “Iniciativas visando responder a necessidades sociais básicas (habitação, saúde, trabalho, alfabetização), de que são exemplos as associações de moradores, as associações de educação popular, iniciativas de desenvolvimento comunitário de base local em contextos rurais e urbanos, iniciativas de resposta a problemáticas de grupos específicos (p.e. crianças com deficiência), bem como um número “explosivo de novas cooperativas” (QUINTÃO, 2011: 12)

Apesar da indefinição política que envolvia o povo português nesta época, sentiu-se uma necessidade na população de ver contemplados todos os direitos que lhes tinham sido retirados, e, associado a um período de deslumbramento originado pela recente liberdade, surgem inúmeras organizações com ideias revolucionárias, consideradas do terceiro sector, com vontade de pressionar e intervir a nível social e político.

O período de euforia gerado pela implementação de um Estado democrático demorou poucos anos, visto que se instalou, no contexto mundial, uma crise económica e financeira que afectou de forma significativa o país, originando, desta forma, uma retracção no desenvolvimento de iniciativas e movimentos originários do ambiente revolucionário que se viveu após a revolução.

A crise económica e financeira, anteriormente referenciada, só se agudizou com a entrada de Portugal na CEE em 1986. Este acontecimento desencadeou um período de prosperidade económica e social resultante dos fundos europeus enviados para o desenvolvimento e crescimento do país em áreas nas quais estava completamente atrasado em relação aos países mais desenvolvidos da Europa. Este acontecimento mostrou-se

favorável ao crescimento do terceiro sector em Portugal resultando na “*aproximação dos padrões europeus, e consequentemente à exposição e integração nacional nas dinâmicas europeias do terceiro sector*” (QUINTÃO, 2011: 13).

O terceiro sector já revelava uma importância declarada na sociedade portuguesa e na sua organização sectorial, de tal modo que na Constituição de 1976 já se encontrava consagrado o sector não lucrativo sendo posteriormente alvo de vários ajustes e transformações. “*O Estatuto das IPSS³³ de 1979 (revisto em 1983), os despachos normativos que regulam os acordos de cooperação entre o Estado e as IPSS, as sucessivas Leis de Base da Segurança Social (1984,200,2002 e 2007) que vão reforçando a importância do terceiro sector na protecção social, a criação do Mercado Social de Emprego (1996) e o consequente alargamento do papel das IPSS, a aplicação do Rendimento Mínimo, o aparecimento dos programas da Rede Social (1997) e da Rede Nacional de Cuidados Integrados (2006) são alguns dos dispositivos institucionais que moldaram a evolução do terceiro sector.*” (ALMEIDA, 2010: 64-65). As organizações do terceiro sector vêm a sua importância consagrada na constituição numa clara demonstração da importância crescente que este sector assumiu nas sociedades contemporâneas, neste caso em Portugal.

Em Portugal o terceiro sector não se resume às Instituições Particulares de Solidariedade Social, aliás segundo NOGUEIRA (2008: 266), “*segundo o modelo vigente, integram o Terceiro Sector português, além das Instituições Particulares de Solidariedade Social, todas as demais organizações não lucrativas que se voltam à perseguição dos interesses públicos (...)* “. A mesma autora refere que olhando para o Direito Administrativo português, “*as organizações do Terceiro Sector são denominadas Pessoas Colectivas de Utilidade Pública, que comportam três espécies distintas, a saber: instituições particulares de solidariedade social, pessoas colectivas de utilidade pública administrativa e as pessoas colectivas de mera utilidade pública.*” (NOGUEIRA, 2008: 266-267).

Com base nas três dimensões que o terceiro sector comporta, instituições

³³ IPSS – Instituições Particulares e Solidariedade Social

particulares de solidariedade social, pessoas colectivas de utilidade pública administrativa e pessoas colectivas de mera utilidade pública, iremos proceder a uma análise superficial do enquadramento de cada no panorama nacional;

4.1.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social

As IPSS's são as organizações e instituições que revelam maior importância para a população portuguesa devido à sua actuação se circunscrever, maioritariamente, à área da assistência social. Tendo em conta o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro³⁴ que consubstancia o estatuto das IPSS'S, *“são instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito da dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações.* (Decreto-Lei n.º119/83, de 25 de Fevereiro, artigo 1º, nº1) Como podemos verificar as instituições particulares de solidariedade social actuam no âmbito social, substituindo, de certa forma, o Estado na prossecução de garantir o acesso a toda a população a bens e serviços considerados de primeira necessidade. Tendo em conta o que anteriormente foi referido nesta dissertação, o estatuto que é atribuído a estas instituições é o resultado das políticas liberais que pretendiam libertar o Estado da provisão de determinados bens e serviços. O crescimento do terceiro sector deve-se em parte à necessidade de dar resposta a problemas que, agravados com as alterações conceptuais verificadas a partir da década de 70/80 numa grande parte dos países europeus, não encontravam solução através do Estado ou do Mercado.

Em Portugal o estatuto das instituições particulares de solidariedade social pretendeu agrupar todos os movimentos que foram surgindo com a preocupação de garantir uma forma previdencial para a população, sendo que até os mais antigos, nascido na época da Revolução Industrial, estão contemplados, como as associações de socorros mútuos e irmandades da misericórdia, até aos mais recentes exemplos de associações de solidariedade social, associações de voluntários de acção-social e fundações de solidariedade social.

O crescimento e importância do terceiro sector nas sociedades ocidentais, neste caso em Portugal, foi materializado através do estatuto das IPSS'S que engloba movimentos e iniciativas que surgiram numa época completamente diferente e que conseguiram prevalecer no tempo, embora o seu modo de actuação tenha sido ligeiramente alterado em relação ao passado. Ainda assim, é importante ressaltar que o trabalho que estas organizações e instituições têm vindo a realizar é transversal no tempo, assumindo um papel de destaque no apoio e prestação social que foi oferecendo às várias sociedades desde do século XIX.

4.1.2 Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa

Segundo NOGUEIRA (2008: 229), são consideradas Pessoas Colectivas de Utilidade Pública administrativa *“aquelas que, não se configurando nos requisitos caracterizadores das Instituições de Solidariedade Social (nomeadamente quanto às actividades que exercem) perseguem algumas das finalidades previstas no art. 416º do código Administrativo, sujeitando-se à tutela e controle da Administração Pública”*. Podemos incluir nesta categoria as organizações e instituições sem fins lucrativos que se dediquem a salvaguardar a vida humana como, por exemplo, associações humanitárias e associações de bombeiros voluntários.

³⁴ Estatuto da IPPSS'S

4.1.3 Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública

No caso das pessoas colectivas de mera utilidade pública podem ser caracterizadas como sendo as que não se inserem no estatuto de instituições de solidariedade social, nem de pessoas colectivas de utilidade pública administrativa. No caso destas organizações e instituições a intervenção Estatal é mínima sendo-lhes atribuída a tutela e o controle público.³⁵ Apesar da mínima intervenção do Estado nestas organizações é importante destacar a função social que áreas como o desporto e a cultura oferecem à sociedade.

4.2 Do impulsionamento à actualidade – discussão para uma definição do Terceiro Sector

O terceiro sector gera uma pluralidade de opiniões não sendo fácil encontrar uma definição que reúna consensos. Esta problemática, evidenciada anteriormente, e que se traduz na maioria dos países europeus, reflecte-se, também, na sociedade portuguesa, na qual surgem divergências em relação à verdadeira denominação. As designações são tão variadas que facilmente se encontram referencias a terceiro sector, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, economia social e/ou solidária e organizações não-governamentais.³⁶

Segundo FRANCO (2004: 4), *“é difícil determinar com certeza qual das denominações é hoje, em Portugal, mais utilizada. A de terceiro sector é hoje mais divulgada do que no passado, a de organizações não-governamentais é bastante usada (...) e a de economia social é provavelmente ainda mais disseminada.”*. Na tentativa de encontrar uma resposta para esta indefinição QUINTÃO (2004: 14) refere que *“apesar da designação de economia social ser frequentemente utilizada em Portugal, Nunes, Reto e Carneiro (2001) defendem que a designação de Terceiro sector se apropria mais à realidade nacional.”*. Tendo em conta a posição anteriormente referida, o termo terceiro sector enquadra-se de uma forma mais natural no contexto português, já que, e segundo

³⁵ AMARAL, Diogo Freitas cit. por NOGUEIRA (2008: 230).

³⁶ Cfr. FRANCO (2004: 3).

NUNES, RETO E CARNEIRO (2001: 67)³⁷, “vai ao encontro do que é defendido pelos princípios constitucionais vigentes, no artigo 82º, os quais consideram a existência de três sectores, designadamente, Público, Privado e Cooperativo e Social.”

Perante a crescente teorização sobre o terceiro Sector é importante desmistificar a verdadeira instrumentalização e fixação do mesmo em Portugal, visto que segundo um estudo do CIRIEC³⁸ “Portugal encontra-se actualmente num conjunto de países onde o terceiro sector se encontra em emergência” e do qual fazem parte um conjunto alargado de países como a Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo. Este grupo de países surge descrito como “países onde o conceito de Terceiro Sector ou Economia social se têm mantido de formas confusas, sendo identificadas iniciativas nos diversos campos estabelecidos nos critérios referidos, mas não existindo, no geral, uma ideia clara e concertada de unidade do sector.”³⁹

Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer no sentido de atribuir ao terceiro sector o peso que este “reclama”, consubstanciado nas inúmeras organizações que, não sendo privadas nem públicas, revelam uma importância cada vez maior para a sociedade civil, e que naturalmente aclamam por um maior reconhecimento por parte do poder político.

³⁷ Cit. por QUINTÃO (2004: 13).

³⁸ INTERNATIONAL CENTER OF RESEARCH AND INFORMATION ON THE PUBLIC AND COOPERATIVE ECONOMY (CIRIEC) (2000) As empresas e Organizações do Terceiro Sector – um desafio estratégico para o emprego, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa – Estudo citado por Carlota Quintão (2004:13)

³⁹ NUNES, RETO e CARNEIRO cit. por QUINTÃO (2004: 14).

Capítulo II – Descrição, Contextualização e Enquadramento Legal do Clube do Povo de Esgueira

5. Pessoas Colectivas de Utilidade Pública

Anteriormente ficou definido a existência de dois tipos de Pessoas Colectivas de Utilidade Pública, Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa e Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública, embora o decreto-lei n.º 460/77⁴⁰ de 7 Novembro refira no seu artigo 1º, nº2, que “As pessoas colectivas de utilidade pública administrativa são, para o efeito do presente diploma, consideradas como pessoas colectivas de utilidade pública.”. Assim, como podemos constatar, este decreto-lei não estabelece diferenças entre os dois tipos de Pessoas Colectivas de Utilidade Pública.

As Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa, apesar de não reunirem os requisitos necessários para serem consideradas Instituições de Solidariedade Social, encontram-se igualmente sujeitas à tutela e ao controle da Administração Pública (NOGUEIRA, 2008: 229). Segundo FREITAS DO AMARAL⁴¹, “*continuam a dever ser qualificadas como pessoas colectivas de utilidade pública administrativa todas aquelas que já eram à face do art. 416º do CA e não passaram a instituições particulares de solidariedade social, nos termos do DL nº 119/83, de 25 de Fevereiro*”.

É importante destacar que o procedimento que resulta da atribuição do estatuto de utilidade pública a uma instituição e/ou organização está dependente de um parecer favorável por parte das Câmaras Municipais, embora os requisitos consubstanciados no art. 416º do Código Administrativo tenham que estar contemplados quando se formaliza uma candidatura ao estatuto de utilidade pública.

As instituições e/ou organizações que são classificadas como Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública, são aquelas que não se encontram enquadradas nas Instituições de Solidariedade Social nem nas Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa.

⁴⁰ O Decreto-Lei nº 460/77 de 7 de Novembro sofreu alterações que se encontram actualmente consubstanciadas no Decreto-Lei nº 391/2007 de 13 de Novembro

⁴¹ Cit. por NOGUEIRA (2008: 229).

Estas instituições caracterizam-se por procurar oferecer um serviço público relativamente diferente do prestado pelas Instituições de Solidariedade Social e Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa, dado que procuram o interesse geral dos cidadãos, embora, como anteriormente explicitado, os seus direitos e deveres se encontrem consagrados no Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 Novembro como o verificado para as Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa.

As instituições e/ou organizações consideradas como Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública não se encontram sobre a tutela e o controle do Estado, sendo esta a principal diferença em relação às Instituições Públicas de Solidariedade Social e às Pessoas Colectivas de Utilidade Pública. Dado que a intervenção do Estado é muito reduzida neste tipo de instituições NOGUEIRA (2008: 230) revela que “ (...) a ingerência da Administração Pública nas PCMUT é o estritamente necessário para a consecução dos tais “interesses gerais” que visam, motivo pelo qual o controle estatal aqui é denominado por tutela imprópria ou quase tutela”.

O facto das Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública não se encontrarem sobre o controle do Estado pode ser vista como uma vantagem tendo em conta que as decisões podem ser tomadas de forma livre e espontânea sem que se tenha que aguardar por directrizes superiores. Por outro lado, podemos olhar para o “desprendimento” do poder público como uma desvantagem enorme no que concerne ao financiamento, visto que não existe nenhuma obrigatoriedade por parte da máquina estatal em canalizar uma verba para estas instituições. Como se pode perceber, as instituições, não tendo nenhuma verba anual determinada pelo Orçamento de Estado, têm um trabalho árduo na procura de financiamento, assim como uma responsabilidade de angariação de receitas próprias com o objectivo de conseguirem cobrir todos os custos inerentes ao dia a dia de uma instituição.

Segundo o Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro, que delimita legalmente o estatuto de utilidade pública, a noção de Pessoa Colectiva de Utilidade Pública encontra-se consagrada no seu artigo 1.º n.º. 1 onde está referido que “são pessoas colectivas de utilidade pública as associações ou fundações que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a Administração Central ou administração local, em termos de merecerem da parte desta administração a declaração de «utilidade pública»”.

É importante destacar quais são as condições que uma instituição precisa de contemplar para que possa adquirir o estatuto de utilidade pública, e, segundo o disposto no artigo 2.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro as associações ou fundações só podem ser declaradas de utilidade pública, se cumulativamente se verificarem os seguintes requisitos:

- a) Não limitarem o seu quadro de associados ou de beneficiários a estrangeiros, ou através de qualquer critério contrário ao do n.º2 do artigo 13.º da Constituição;
- b) Terem consciência da sua utilidade pública, fomentarem-na e desenvolverem-na, cooperando com a Administração na realização dos seus fins.

O n.º. 2 do disposto no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro refere ainda que as associações que funcionem primariamente em benefício dos associados podem ser declaradas de utilidade pública se pela sua própria existência fomentarem relevantemente actividades de interesse geral e reunirem os requisitos previstos no número anterior.

Caso uma instituição reúna todas as condições para adquirir o estatuto de utilidade pública tem que aguardar pelo veredicto do Governo, já que este, como disposto no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro, é o único órgão com competência para conceder tal estatuto. Quando se efectivar a concessão de declaração de utilidade pública a uma qualquer instituição, esta será publicada no Diário da República, segundo o disposto no n.º. 2 do supra citado Decreto-Lei.

Um ponto que nos parece importante destacar prende-se com as isenções fiscais que as instituições de utilidade pública gozam como direito adquirido através do disposto no artigo 9.º que nos remete para o Decreto-Lei n.º 151/99 de 14 de Setembro, que revogou o Decreto-Lei n.º 260 – D/81 de 2 de Setembro. Assim as isenções que se prevêm para estas instituições são:

- a) Imposto Selo;
- b) Imposto Municipal do Sisa pela aquisição de imóveis destinados realização dos seus fins estatutários;

- c) Imposto sobre as sucessões e doações relativo à transmissão de imóveis destinados à realização dos seus fins estatutários;
- d) Contribuição autárquica de prédios urbanos destinados à realização dos seus fins estatutários;
- e) Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas, a ser reconhecida nos termos e condições do respectivo Código;
- f) Imposto sobre veículos, imposto de circulação e imposto automóvel nos casos em que os veículos a adquirir a título oneroso sejam tributados pelas tabelas III, IV, V e VI anexas ao Decreto-Lei n.º 40/93, de 18 de Fevereiro;
- g) Custas judiciais.

Para além das isenções fiscais contempladas na lei para as pessoas colectivas de utilidade pública, o disposto no artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de Novembro consubstancia as regalias que estas instituições beneficiam perante a lei com o estatuto de utilidade pública, sendo elas:

- a) Isenção de taxas de televisão e de rádio;
- b) Sujeição à tarifa aplicável aos consumos domésticos de energia eléctrica;
- c) Escalão especial no consumo de água, nos termos que vierem a ser definidos por portaria do Secretário de Estado dos Recursos Hídricos e Saneamento Básico;
- d) Tarifa de grupo ou semelhante, quando exista, no modo de transporte público estatizado;
- e) Isenção das taxas previstas na legislação sobre espectáculos e divertimentos públicos;
- f) Publicação gratuita no Diário da República das alterações dos estatutos.

Como podemos observar as pessoas colectivas de utilidade pública usufruem de algumas vantagens por adquirirem o estatuto de utilidade pública como é o exemplo supra identificado das isenções fiscais e das regalias que lhes são concedidas. Embora usufruam de tais condições, é importante revelar que nesta relação estabelecida entre as instituições de utilidade pública e o Estado estão previstos alguns deveres que as pessoas colectivas de utilidade pública têm que cumprir. Tendo em conta o disposto no artigo 12.º do Decreto-Lei n.º460/77 de 7 de Novembro, são deveres das pessoas colectivas de utilidade pública, entre outros que constem dos respectivos estatutos ou da lei:

- a) Enviar anualmente à Presidência do Conselho de Ministros o relatório e as contas dos exercícios findos;
- b) Prestar as informações solicitadas por quaisquer entidades oficiais ou pelos organismos que nelas hierarquicamente superintendam;
- c) Colaborar com o Estado e autarquias locais na prestação de serviços ao seu alcance e na cedência das suas instalações para a realização de actividades afins.

A declaração de utilidade pública e as consequentes regalias que são concedidas às pessoas colectivas de utilidade pública cessam, segundo o disposto no n.º1 alínea a) e b) do artigo 13.º do Decreto-Lei supra identificado, com a extinção da instituição ou por decisão da entidade competente para a declaração, se tiver deixado de se verificar algum dos pressupostos da mesma

6. Contextualização do Clube do Povo de Esgueira

O Clube do Povo de Esgueira é uma instituição de utilidade pública fundada em 8 de Novembro de 1956, com sede na freguesia de Esgueira e que desenvolve toda a sua actividade na área do desporto, mais concretamente no Basquetebol. Durante os seus cinquenta e cinco anos de vida, correspondentes ao início da sua actividade, o clube tornou-se uma referência para a sociedade de Esgueira e Aveiro, e, garantidamente, um

marco no basquetebol regional e nacional, sendo um dos clubes do distrito com maior expressão e sucesso.

Sendo uma instituição de utilidade pública o Clube do Povo de Esgueira insere-se nas organizações do terceiro sector que fazem parte da organização sectorial da sociedade portuguesa. Nesse sentido, e sendo uma organização de utilidade pública, o clube debate-se numa encruzilhada em termos de financiamento para fazer face a todas as despesas inerentes a uma organização que envolve cerca de 200 praticantes. Como organização do terceiro sector, e neste caso particular sem fins lucrativos, o grande desafio destas organizações de utilidade pública é conseguir receitas suficientes que permitam conduzir a organização sem dívidas que tornem a sua actividade insustentável.

Normalmente, quando olhamos para organizações deste tipo o que nos sugere é que estas são criadas para servir os cidadãos e que, por sinal, estes podem usufruir do que estas oferecem sem grandes preocupações. O que está muitas vezes “escondido” à vista da maioria das pessoas é que uma grande parte das organizações de utilidade pública se debate com inúmeros problemas para manter as portas abertas porque não conseguem fazer face a tantas despesas avessas à sua frequência.

Nos tempos que correm, e especificamente na sociedade portuguesa, com origem na crise económica internacional, o Estado segue uma política de cortes robustos no financiamento público. Assim, ainda mais difícil se tornou para as organizações do terceiro sector sobreviver sem a “ajuda” do financiamento público.

Podemos assim dizer, que as organizações supra citadas passam por um processo de reorganização a que foram “obrigadas”, particularmente em alguns países da Europa, devido à crise das dívidas soberanas e aos cortes impostos pela União Europeia. Em Portugal, o impacto da crise económica foi devastador e nesse sentido foi necessário recorrer ao Fundo Monetário Internacional, União Europeia e Banco Central Europeu no sentido de se obter financiamento para que o país pudesse continuar a assumir os seus compromissos. Genericamente, o empréstimo obtido exigia a implementação de uma política reformista em vários sectores estruturais da sociedade. Neste processo que se tem vindo a desenrolar em Portugal, podemos afirmar que as organizações do terceiro sector

viram a sua sobrevivência mais ameaçada, devido aos cortes no financiamento público que, em certa medida acabaram por afectar grande parte do tecido empresarial português.

6.1. História do Clube do Povo de Esgueira⁴²

6.1.1 Do “Recreio” ao “Clube Povo de Esgueira”

Fundado em 8 de Novembro de 1956, a História do Clube Povo de Esgueira faz-se recuando um pouco mais no tempo e integrando-a na História do Basquetebol em Esgueira, que começa a ser praticado, como modalidade amadora, no “Recreio Musical Esgueirense”, transferindo-se depois para a “Casa do Povo de Esgueira”.

Por imperativo legal, a “Casa do Povo de Esgueira” não podia disputar os Campeonatos Distritais e Nacionais pois, como organismo corporativo, estava apenas autorizada a participar em competições entre organismos corporativos.

Impedida de disputar os Campeonatos Distritais e Nacionais, a sobrevivência do basquetebol na “Casa do Povo de Esgueira” estava assim bastante comprometida, isto porque no distrito de Aveiro eram raros os organismos corporativos que praticavam esta modalidade desportiva. Foi decidido formar um Clube para poder disputar os campeonatos distritais e nacionais de basquetebol.

Ligado à fundação do Clube, ficam os nomes de Américo Ramalho, primeiro Presidente, e José Moreira Almeida e Silva, sócio número um e primeiro treinador.

6.1.2 O crescimento do Clube Povo de Esgueira

A história do Clube Povo de Esgueira escreve-se com as mesmas linhas com que se escrevem as etapas da história dos povos.

Primeiro, tem um crescimento lento, com dificuldades por vezes difíceis de ultrapassar. No ano da sua fundação (1956) tinha apenas um campo de terra batida, que foi

⁴² Retirado e adaptado do sítio do Clube do Povo de Esgueira (www.esgueirabasket.com)

melhorando aos poucos, passando depois a ter um com piso de cimento e, mais tarde, de asfalto.

Ainda não tendo um pavilhão e sem as condições que seriam desejáveis, foi preocupação dos responsáveis do clube continuar a garantir a formação dos jovens, objectivo para o qual o clube nascera.

Para a história, fica um segundo lugar nos campeonatos nacionais conseguido na Figueira da Foz por uma equipa de Infantis, bem como um terceiro lugar numa fase final do campeonato nacional, conquistado por uma equipa de juvenis em Coimbra

Havendo também um lugar neste clube para a prática do desporto feminino, a equipa sénior foi campeã nacional da segunda divisão e disputou vários campeonatos nacionais da primeira divisão.

6.1.3 1983 - Ano da inauguração do Pavilhão, alargamento da Formação e a Equipa Sénior

A 19 de Março de 1983, inaugura o actual pavilhão e, a partir dessa data, a história do Clube Povo de Esgueira ganha contornos muito positivos com o alargamento dos escalões de formação, sendo um dos clubes do distrito com mais campeonatos ganhos.

A equipa de seniores fez uma rápida evolução nas competições a nível nacional, disputando em 1983 e 1984 a 3ª divisão, subindo posteriormente à 2ª divisão onde permanece apenas mais dois anos, consumando a subida ao patamar mais elevado do basquetebol com a disputa da 1ª divisão na época de 1987-88. O sucesso deste percurso vitorioso deveu-se em grande medida ao empenhamento de toda a estrutura do clube, desde os dirigentes, treinadores e atletas até aos adeptos e simpatizantes.

Em 1996 o CPE iniciou um processo para a constituição de uma sociedade desportiva para a sua equipa profissional de basquetebol, facto consumado em 1997 com a criação do “Aveiro, Esgueira Basket, SAD”. É importante destacar que no ano de estreia da SAD, o clube ganhou a Taça da Liga organizada pela Liga Portuguesa de Basquetebol.

Em 1998 o “Aveiro Esgueira Basket, SAD” sofreu uma reformulação com a entrada de novos parceiros, como a Câmara Municipal de Aveiro, Beira-Mar e Clube dos Galitos, evoluindo para o “Aveiro Basket, SAD”. Esta equipa ficou sediada no Pavilhão de Esgueira até ano 2000, passando posteriormente a jogar no Pavilhão do Galitos onde permaneceu até à sua extinção em 2006, devido a problemas financeiros.

Com o intuito de dar continuidade ao trabalho na formação de atletas, o clube criou na época 1999/2000 uma equipa sénior masculina para participar na 2ª divisão B, acabando por subir no final dessa época À 2ª divisão A. Com a criação da Proliga na época 2003/2004 o clube disputou todos os seus campeonatos até à época de 2008/2009, tendo na época seguinte abdicado de participar por desequilíbrios financeiros e falta de orçamento. Na época 2010/2011 participou no Campeonato Nacional Basquetebol da 2ª divisão tendo-se sagrado campeão nacional e a consequente subida ao Campeonato Nacional de Basquetebol da 1ª divisão (CNB1). Em 2012/2013 sagra-se campeão nacional da CNB1 subindo novamente à Proliga, na qual continua a participar actualmente.

A par do sector masculino, o CPE tem dado igualmente atenção ao basquetebol feminino possuindo equipas em todos os escalões. Na época de 1998/1999 a equipa sénior feminina sagrou-se campeã nacional, ganhando o direito de disputar a Liga Feminina de Basquetebol até à época de 2008/2009, tendo na época seguinte abdicado pelos motivos supra identificados. Em 2010/2011 iniciou a disputa do Campeonato Nacional da 2ª divisão, actuando actualmente no Campeonato Nacional da 1ª divisão.

Em relação a títulos femininos, é importante destacar que a equipa de juniores se sagrou campeã nacional em 2001/2002, feito igualmente conquistado pelas Sub14 e Sub16 nos anos seguintes.

O Clube do Povo de Esgueira tem sido um verdadeiro estímulo para centenas de jovens de ambos os sexos e de todas as idades, levando-os a praticar entusiasticamente uma modalidade desportiva de grande aceitação e forte tradição do distrito e cidade de Aveiro.

6.2 Descrição das actividades do Clube do Povo de Esgueira

O Clube do Povo de Esgueira focaliza-se na prática de Basquetebol, tendo várias equipas de diversos escalões etários em competição. Depois de ter passado por um período de menor vigor em termos de número de atletas e de equipas, o clube encontra-se neste momento a passar por uma fase bem mais positiva consubstanciada pelo número crescente de jogadores inscritos. Na época desportiva que de 2013/2014 encontravam-se inscritos na Federação Portuguesa de Basquetebol cerca de 190 atletas que compunham onze escalões divididos por sector masculino e feminino (Seniores Masculinos e Femininos, Sub – 18 Masculinos, Sub – 16 Masculinos e Femininos, Sub – 14 Masculinos e Femininos, Sub – 13 Misto, Sub – 12 Misto, Sub – 10 Misto e Sub – 8 Misto).

Para a época desportiva 2014/2015 as projecções apontam para um aumento do número de praticantes, sendo expectativa do clube que sejam ultrapassados os 200 atletas. Podemos destacar a reactivação do escalão de Sub – 20 Masculinos, faltando apenas o escalão de Sub – 19 Femininos para que se verificasse a existência de todos os escalões permitidos pela Federação Portuguesa de Basquetebol.

O Clube do Povo de Esgueira, para além de todas as actividades que decorrem no seu pavilhão, efectuou protocolos com o Centro Social de Esgueira e o Colégio Português no sentido de realizar treinos nestas instituições, inseridas nas actividades que estes estabelecimentos proporcionam às crianças que as frequentam. Nesta vertente, podemos observar que o Clube do Povo de Esgueira não descarta o seu cariz social, já que estes treinos ministrados não garantem praticamente nenhum valor acrescentado em termos de receitas próprias. Nestes casos, o grande objectivo do clube é tentar fomentar e dar a conhecer a prática da modalidade de basquetebol com o intuito de assegurar a captação de algumas crianças para as suas equipas.

É importante destacar uma iniciativa que surgiu no presente ano escolar através de um protocolo entre o Agrupamento de Escolas de Esgueira, a Câmara Municipal de Aveiro e o Clube do Povo de Esgueira denominada por Componente de Apoio à Família (CAF). Esta iniciativa surgiu após se verificar que existia um espaço antes e depois do horário escolar que seria benéfico preencher com actividades diversificadas. Neste sentido, e segundo consta do protocolo entre as três entidades intervenientes, no ato de matrícula e de renovação de matrícula dos alunos para o ano lectivo 2014/2015, o Agrupamento de

Escolas de Esgueira procedeu à auscultação dos encarregados de educação no sentido de apurar a necessidade de oferta de uma Componente de Apoio à Família, tendo-se verificado que cerca de 80 Encarregados de Educação tinham manifestado interesse pela implementação da CAF na Escola Básica de Esgueira. Após este procedimento por parte do Agrupamento de Escolas de Esgueira, confirmou-se que seria uma iniciativa credível para implementar e que acabaria por ser importante para as crianças e, principalmente, para os pais. Assim, o Clube do Povo de Esgueira manifestou interesse, perante o Agrupamento de Escolas de Esgueira, em assegurar a Componente de Apoio à Família apresentado um horário e actividades a realizar tendo em conta o enquadramento desejado. Depois das primeiras abordagens entre a escola e o Clube avançou-se para a sensibilização do executivo da Câmara Municipal de Aveiro no sentido de obter a autorização para a implementação do projecto, que acabaria por ser aprovado.

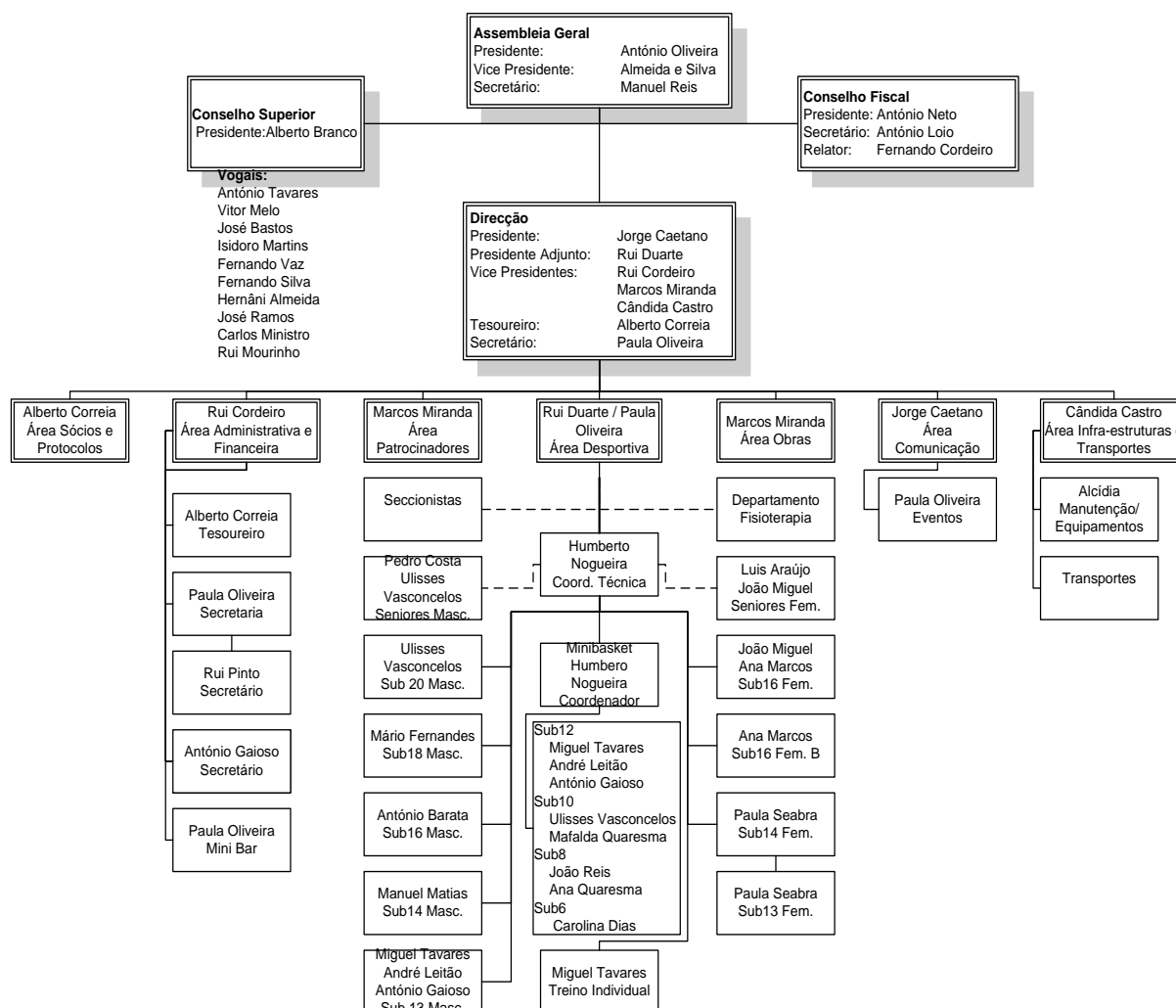
O projecto acima descrito denota uma preocupação social por parte do Clube do Povo de Esgueira em prover às necessidades da população da sua freguesia, dado que o Clube não garante praticamente nenhuma vantagem monetária na prestação deste serviço e tem como responsabilidade demonstrar rigor e qualidade com o objectivo de satisfazer todos os intervenientes.

Para finalizar, estamos em posição de, neste momento, destacar o sucesso que este projecto obteve na comunidade escolar aveirense, já que outras escolas mostram interesse no desenvolvimento de projectos semelhantes. Projectos como o que foi conseguido na escola básica revelam as sinergias que podem ser criadas entre os vários sectores da sociedade com o objectivo de garantir a prestação de um serviço que permita obter um valor acrescentado para a sociedade, tendo a particularidade de ter sido realizado para as pessoas e não com o objectivo de obtenção de lucro. Como foi sendo descrito, estamos na presença de uma intervenção social através de um protocolo gerado entre o sector público e uma instituição do terceiro sector que pretende ser relevante para a comunidade

6.3 Estrutura Organizativa do Clube do Povo de Esgueira

A organização do Clube do Povo de Esgueira, descrita no organigrama da figura 2, é relativa ao período que decorre de Setembro a Agosto, referente à época desportiva de

2014/2015. Assim, e na perspectiva de poderem surgir alterações, este organigrama poderá vir a ser reestruturado.



6.4 Fontes de Financiamento

As organizações, instituições e fundações que integram o terceiro sector têm algumas especificidades em termos de financiamento, já que muitas delas têm ou deveriam ter um apoio por parte das Câmaras Municipais e/ou Juntas de Freguesia que decorrem de rubricas do Orçamento de Estado para apoio às unidades do terceiro sector.

Falando do caso em que nos encontramos enquadrados, o Clube do Povo de Esgueira recebia anualmente uma verba estipulada e acordada com Câmara Municipal de Aveiro e outra financiada pela Junta de Freguesia de Esgueira no sentido de apoiarem a função social e desportiva que o clube presta aos seus utilizadores. Estas verbas eram renovadas anualmente, sendo, nesse sentido, assinados protocolos de cooperação e apoio financeiro, com a Câmara Municipal e com a Junta de Freguesia, às actividades prestadas pelo clube na sua faceta desportiva. Esta realidade, com o agudizar dos problemas financeiros do país decorrentes da crise internacional, deixou de ser disponibilizada por parte da autarquia há sensivelmente três anos, sendo que o apoio da Junta de Freguesia, ainda que reduzido, se manteve até Janeiro do ano passado. Como é do conhecimento geral, a Câmara Municipal de Aveiro encontra-se na primeira linha das mais endividadas do país o que acabou por desfavorecer muitas das organizações que recebiam verbas financeiras para as ajudar a manterem-se equilibradas financeiramente.

No contexto acima descrito, é importante percebermos como é que muitas destas organizações do terceiro sector, que não visam o lucro, conseguem sobreviver perante uma política de cortes orçamentais e de retracção financeira que se vive na sociedade portuguesa. Neste sentido, é importante destacar que, segundo o que está descrito no Relatório e Contas de 2013, “foi feito um esforço enorme para manter as contas consolidadas, o que por si só, representa um marco tendo em atenção a credibilidade que o Clube necessita ter. Para isso foi dada uma importância acrescida à componente de ligação aos patrocinadores, pilar importantíssimo do Clube” (retirado do Relatório e Contas de 2013 do Clube do Povo de Esgueira). A visão que anteriormente é descrita, através do Relatório e Contas, demonstra a dificuldade que inúmeras associações, instituições e organizações do terceiro sector passam por se manterem activas e com as contas consolidadas.

Com o surgimento da crise internacional e o estado que o país atravessa actualmente, todos os sectores da sociedade acabaram por se afectados de alguma maneira, o terceiro sector, e neste caso as Pessoas Colectivas de Utilidade Pública, tiveram necessidade de se reinventar e criar capacidade de angariar receitas próprias com o objectivo de conseguirem um equilíbrio em termos financeiros.

No sentido de realizar receitas próprias, facto acelerado pelo facto de não existir nenhuma ajuda financeira por parte da Câmara Municipal de Aveiro, o Clube do Povo de Esgueira cativa verbas através de:

a) **Patrocínios** – Principal fonte de financiamento do Clube, os patrocinadores tem direito a um espaço de publicidade no pavilhão, em determinadas zonas estratégicas, e outro no equipamento da equipa da qual são patrocinadores.

b) **Donativos** – Neste caso, destacam-se duas formas diferentes de recebimento de donativos. A primeira é o que se pode chamar de donativo normal, ou seja, as empresas “oferecem” uma verba para ajudar o Clube. A segunda diz respeito às mensalidades pagas pelos atletas até aos 18 anos, e que diz respeito à sua frequência na “formação”⁴³ do Clube. É importante, no entanto, revelar que se por algum motivo as famílias não tiverem possibilidade de pagar as mensalidades dos atletas, estes não são impedidos de continuar a praticar a sua actividade.

c) **Mecenato Desportivo** – Esta é outra forma de angariar receitas através da ajuda de outras empresas e, ainda assim, garantir algumas contrapartidas. Segundo o Instituto do Desporto de Portugal, “o mecenato desportivo veio criar ao movimento associativo condições mais favoráveis para captar financiamentos e donativos do sector privado. Para uma instituição usufruir do estatuto de mecenato desportivo necessita de possuir uma declaração de utilidade pública concedida ao abrigo do Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro. A partir desse momento tem que se candidatar anualmente ao estatuto de mecenato desportivo e, seguidamente, receber a aprovação a validar tal estatuto. O mecenato desportivo é um conjunto de incentivos fiscais com o objectivo de captar e estimular financiamento por parte das empresas e/ou particulares a favor de entidades privadas ou públicas reconhecidas com o estatuto de mecenato desportivo. Os donativos podem ser monetários ou em espécie (bens e serviços), sendo que as empresas que assumam este compromisso vão beneficiar de uma majoração correspondente ao valor do donativo que será abatido à sua matéria colectável originado uma redução nos impostos que terão que pagar.

⁴³ Designamos por formação do clube todas as equipas que integrem atletas até aos 18 anos, nesse sentido todos os escalões do clube, incluindo os Sub – 18, estão enquadrados nesta terminologia.

d) Merchandising – Embora as receitas provenientes do merchandising não se possam considerar muito relevantes têm que ser consideradas como uma forma de auto financiamento. O Clube tem à disposição uma série de peças de vestuário que estão disponíveis para todas as pessoas adquirirem, tanto para os atletas como para uma pessoa que não tenha nenhuma ligação ao Clube.

e) Cobrança de Cotas – Normalmente todos os clubes possuem um grupo de sócios que contribuem com uma quota que lhes proporciona tal estatuto. Neste caso, o Clube do Povo de Esgueira contém um grupo de sócios pagantes que, para além de ajudarem o clube, podem usufruir de algumas vantagens que lhes são direccionadas, como por exemplo descontos em determinadas lojas ou produtos.

f) Cedência de espaços no pavilhão – O Clube do Povo de Esgueira tem a felicidade de possuir um pavilhão próprio, e no sentido de canalizar fundos para as suas actividades optou por efectuar uma organização interna que lhe permitisse ceder espaços a pessoas ou entidades externas para o exercício de outras actividades. Neste momento, o Clube tem algumas actividades paralelas a decorrer no interior do seu pavilhão, sendo que duas delas (Zumba e Ginástica) usufruem de um espaço mediante um pagamento mensal acordado entre as monitoras e o Clube, no outro caso, Crossfit, o Clube estabeleceu um contrato de cedência de instalações que, mediante um pagamento mensal, permite que o espaço possa ser usado para outros fins que não o basquetebol.

g) Acordo de cooperação com o Centro Social de Esgueira – Neste caso, e mais numa função social como anteriormente descrito, estabeleceu-se um acordo para que o ensino da prática de basquetebol se encontrasse inserido nas actividades propostas pelo Centro Social de Esgueira aos seus utentes. Embora o valor que o Clube receba seja meramente residual, é importante mencionar como uma fonte de financiamento.

h) CAF (Componente de Apoio à Família) – Iniciativa concebida para o ano escolar de 2014/2015 através de um protocolo entre o Agrupamento de Escolas de Esgueira, a Câmara Municipal de Aveiro e o Clube do Povo de Esgueira. Esta iniciativa permite um

encaixe pouco significativo, mas, ainda assim, tem que constar numa das formas de financiamento.

Capítulo III - Projecto

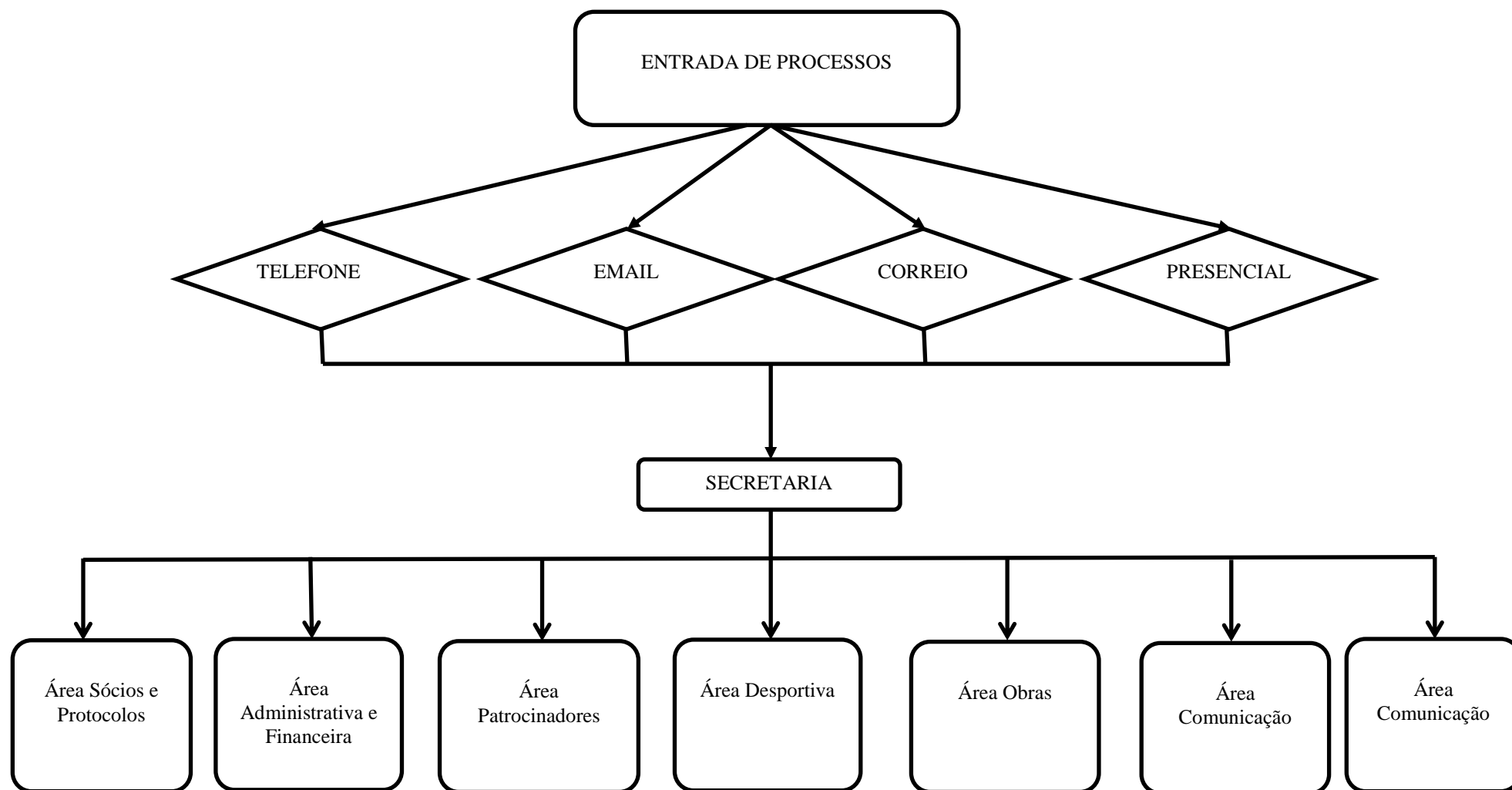
Antes de iniciarmos a descrição do projecto, é importante referir que toda a estrutura directiva é completamente voluntária, ou seja nenhum membro da direcção é compensado monetariamente. Este facto é admirável tendo em conta o trabalho e o tempo pós-laboral que toda a direcção ocupa para manter de pé um clube com o intuito de proporcionar uma experiência, a inúmeras crianças e adolescentes através do basquetebol, inculcando o gosto pela prática desportiva. É notável que muitas destas instituições prossigam os seus fins sociais e de interesse geral para a sociedade, alicerçadas em pessoas que dedicam o seu tempo para as manter a funcionar sem qualquer retorno ao nível financeiro.

Tendo em conta o organigrama anteriormente exposto, podemos referir que o clube possui dois trabalhadores com contrato de trabalho, um secretário e uma funcionária de manutenção e organização dos equipamentos desportivos. O secretário tem a função de tratar de praticamente todas as questões relacionadas com o clube tais como, calendarização dos jogos, inscrição dos atletas, verificação do correio, depósitos bancários, verificação diária do correio electrónico do clube, organização de eventos, entrega das facturas aos patrocinadores. No caso da funcionária da manutenção e organização dos equipamentos, o objectivo prende-se com a limpeza e manutenção de toda a estrutura física (pavilhão) e com a organização e consequente alinhamento dos equipamentos que as equipas do clube têm que usar nos jogos oficiais.

O projecto que iremos apresentar surge da necessidade de dotar o clube com ferramentas que lhe permitam construir uma estrutura de gestão processual mais eficaz e eficiente, no sentido de melhorar a gestão de informação entre todos os intervenientes nos diversos processos existentes. O acesso rápido e funcional a informações importantes é um factor muito importante em qualquer instituição, sendo uma das pechas encontradas e assumidas pela direcção do Clube do Povo de Esgueira. Apesar dos aspectos a melhorar estarem identificados por parte da direcção, o facto de o tempo que estes detêm para tratar de todos os pormenores relativos à gestão de uma instituição desportiva não permitiram

que se avançasse com progressos em determinadas áreas ineficientes como o caso da gestão documental.

Figura 1 - Arquitectura de Processos do Clube do Povo de Esgueira



Em termos de arquitectura processual o Clube do Povo de Esgueira tem uma organização muito simples. A entrada de qualquer processo tem como ponto de partida a secretaria, sendo depois encaminhada para o responsável da área a que se destina. A entrada de processos poderá ser efectuada através de quatro mecanismos:

- a) Telefone
- b) Correio electrónico
- c) Correio
- d) Presencial

A necessidade contacto interpessoal para a resolução da grande maioria dos assuntos é, neste momento, uma realidade efectiva. É preocupante que o secretário para prestar algumas informações simples tenha que recorrer regularmente a um membro da direcção no sentido de se inteirar sobre o assunto. Esta falta de autonomia e de informação, por parte do rosto mais visível da instituição nas relações com os clientes/utentes, origina a prestação de um serviço de resposta lenta que consequentemente será de fraca qualidade.

É importante que toda a estrutura directiva e administrativa, mais concretamente o secretário administrativo, tenha acesso a informações úteis e relevantes no sentido de proporcionar uma resposta rápida, concreta e directa aos clientes/utentes sem ter a necessidade de recorrer sempre a alguém que se encontre estruturalmente numa hierarquia superior.

Processo de Inscrições e Revalidações de Atletas

Um dos primeiros problemas apontados pelos membros da direcção prendia-se com o facto de não existir um controle interno do número de atletas inscritos no clube, o qual assumiam como aspecto de enorme importância para o tratamento de processos ligados às diversas áreas de actuação do clube.

Numa primeira análise é importante esclarecer como se processa a inscrição dos atletas no início de cada época desportiva. No Clube do Povo de Esgueira o arranque da época desportiva está normalmente agendado para o dia 1 de Setembro, com a realização

dos primeiros treinos por parte das equipas após um período de interregno competitivo. A paragem de todas as competições tuteladas pela Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB) ocorre habitualmente em meados do mês de Junho, sendo que o reinício da competição é efectuado por volta da última semana de Setembro. Embora a importância para o projecto apresentado não seja significativa, é de realçar que todas as competições de basquetebol se encontram sob a égide da Federação Portuguesa de Basquetebol, apesar das competições distritais serem da competência organizativa das Associações de Basquetebol espalhadas por todo o país.

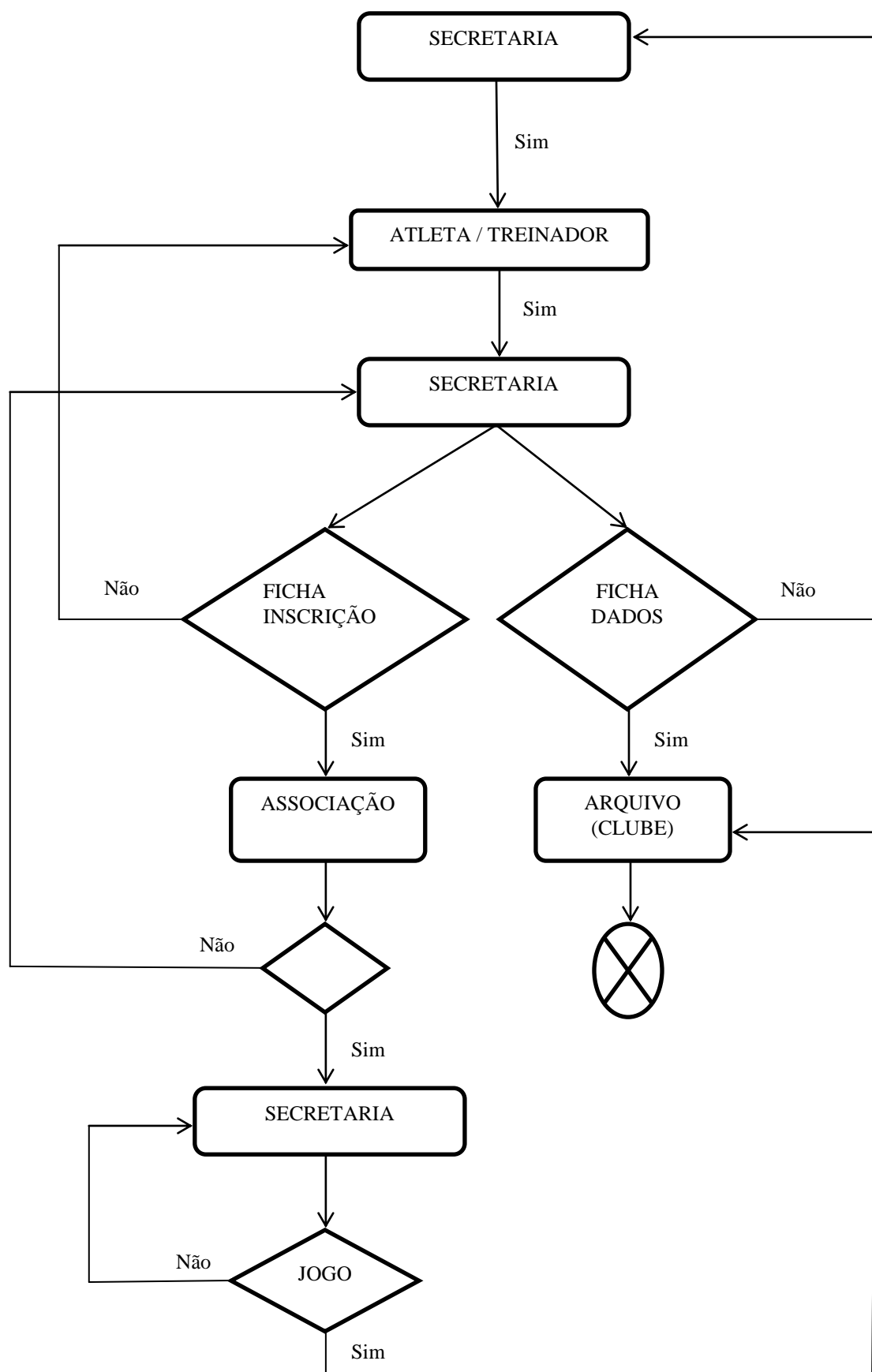
Para que qualquer atleta possa actuar num jogo oficial organizado pela, no caso do Clube do Povo Esgueira, Associação de Basquetebol de Aveiro ou pela Federação Portuguesa de Basquetebol tem que ter obrigatoriamente o processo de inscrição consumado. Como podemos observar através do anexo II, a Federação Portuguesa de Basquetebol disponibiliza o modelo de uma ficha de inscrição que tem que se entregue a todos os atletas para se iniciar o processo supra descrito. Assim, e como se pode analisar no anexo II, a ficha contempla uma série de informações que terão que ser preenchidas, sendo de destacar a data do exame médico. O processo só poderá avançar caso o atleta tenha o exame médico válido ou, por outro lado com o comprovativo da realização de um exame médico que possa ser validado. Este procedimento é realizado para que os atletas usufruam de um seguro desportivo contratualizado com a FPB precavendo eventuais acidentes que possam surgir em competição.

A primeira etapa para se implementar uma gestão processual que diminuísse o número de falhas e o desaparecimento de informação importante para o clube passou por criar um circuito em que todas as tarefas e procedimentos se encontrassem contemplados. Uma das principais vantagens de construir um circuito para o processo de inscrições centra-se na informação básica que este transmite a pessoas que não se encontrem muito informadas com o processo. Este processo estava muito dependente do secretário, e caso este se encontrasse indisponível não existia informação disponível para que outra pessoa rapidamente o pudesse substituir sem prejuízos para o normal funcionamento do CPE.

Neste caso, como se pode analisar a partir da figura 1., definiu-se um circuito, em consonância com o responsável pela área administrativa e financeira, em que definimos

procedimentos e tarefas indispensáveis para a finalização dos processos de inscrições e revalidações de atletas.

Figura 2 - Circuito referente ao processo de inscrições e revalidações dos atletas



Descrição das tarefas relativas a cada passo do circuito referente ao processo de inscrição e revalidações dos atletas:

- 1) Preparação da entrega das fichas de inscrição e/ou revalidação e a ficha de dados pessoais do atleta. Esta etapa inicia-se com a impressão de cada uma das fichas, posteriormente agraphadas na secretaria como forma de evitar a perda ou o esquecimento de uma delas.
- 2) Entrega das fichas aos atletas e/ou treinadores
- 3) Recebimento das fichas com a respectiva separação no sentido de seguirem um procedimento distinto. As fichas de dados serão agrupadas por equipas, num arquivo físico, onde se encontra as fichas individuais dos atletas contendo:
 - Ficha de Dados
 - Fotocópia da Ficha de Inscrição
 - Fotocopia/Comprovativo do Exame Médico realizado, tendo em conta a data em que o atleta o realizou.
 - Guia de Inscrição

No caso das fichas de inscrição, aquando do recebimento da ficha inscrição é necessário verificar se todos os parâmetros que esta contempla estão devidamente preenchidos e, posteriormente ter em atenção algumas especificidades:

- Verificar se tem exame médico válido da época anterior (caso seja uma revalidação) – O exame médico é efectuado no mês de nascimento e é válido pelo período de um ano. No caso de serem atletas menores de doze anos existe a possibilidade de um médico através de uma declaração comprovar a aptidão para a prática desportiva, sendo, neste caso, válida para a época desportiva em curso.
- Caso o atleta seja proveniente de outro clube, entregar uma ficha de transferência, que terá que se assinada por dois directores do clube de proveniência e do clube receptor, assim como devidamente carimbada pelos dois Clubes.

- A ficha de inscrição de atletas até aos 18 anos implica, sempre, a assinatura do atleta e de um encarregado de educação.
 - Preenchimento por parte do Clube do número da apólice e companhia de seguros que assumirá o Seguro Desportivo que a Federação Portuguesa de Basquetebol providencia.
- 4) Após reunir todos os indicadores acima descritos, procede-se à entrega da ficha de inscrição na Associação de Basquetebol de Aveiro para validar a inscrição do atleta perante a Federação Portuguesa de Basquetebol
 - 5) Arquivamento da ficha de dados, com a informação a ser posteriormente introduzida numa base de dados electrónica, embora a base de dados física não desapareça. Nesse sentido, as duas bases dadas farão parte da organização institucional.
 - 6) Recebimento de uma guia de inscrição, devidamente carimbada pela Associação de Basquetebol de Aveiro, que comprova a inscrição do atleta e a possibilidade de poder iniciar a competição, fotocopiada para ser parte integrante da base de dados física do Clube.
 - 7) Colocação da Guia de Inscrição na respectiva pasta da equipa, no sentido de comprovar a legalidade da inscrição aquando dos jogos.

Processo de pagamento das mensalidades

O processo do pagamento das mensalidades foi-nos descrito como mais uma das lacunas evidenciadas no controle e gestão ao nível processual, o qual necessitava de uma profunda reflexão no sentido de o tornar mais eficiente.

O controlo das mensalidades, numa primeira fase implica o conhecimento de todos os atletas inscritos pagantes, situação que não se verificava no clube e a qual dificultava a correcta averiguação de todos os processos. Para uma melhor compreensão da dificuldade apresentada neste tipo de sistema é importante explicar a forma como o se processa o

pagamento das mensalidades no clube. Assim, o clube disponibiliza três alternativas para a liquidação das mensalidades dos atletas:

- 1) **Transferência Bancária** – Este tipo de procedimento, muito utilizado pelos encarregados de educação exige que o clube tenha o cadastro do atleta associado ao do (s) encarregado (s) de educação no sentido de se conseguir relacionar o nome do titular da conta, que aparecerá no extracto do clube, com o do atleta. Por vezes, podemos encontrar no descritivo o nome do atleta e o escalão ao qual pertence a mensalidade paga. Como é necessário prever todas as hipóteses, podemos afirmar que muitas vezes existiam dificuldades em associar o nome do titular da conta com o respectivo atleta.
- 2) **Multibanco** – Vertente menos utilizada pelos encarregados de educação na época transacta. O pagamento por multibanco, embora parecido com as transferências bancárias, exigia que os encarregados de educação digitalizassem ou entregassem na secretaria o talão, identificando o atleta. Este procedimento tem sido realizado porque o pagamento através do multibanco é executado como pagamento de outros serviços, o que em termos de extracto bancário não permite a identificação do titular da conta, nem a colocação de um descritivo que permita essa identificação.
- 3) **Presencial** – Procedimento muito utilizado pelos encarregados de educação, e a mais simples em termos de controlo administrativo. Neste caso, os pais deslocam-se presencialmente à secretaria do clube realizando o pagamento e identificando automaticamente o atleta a que se destina a liquidação da mensalidade. Posteriormente, o secretário envia um e-mail para a pessoa responsável pela área financeira, com a informação do valor, do atleta e do escalão a que pertence no sentido de se actualizar o processo.

É importante referir que a ineficiência verificada nos processos de pagamento de mensalidades é maioritariamente interno. Em relação ao pagamento presencial, o secretário segue um procedimento muito simples, que consiste no recebimento do dinheiro e consequente atribuição de um cartão onde se concretiza uma assinatura e um carimbo como comprovativo dos meses que foram liquidados. O maior problema associado a este

tipo de prestação de serviço surge na comunicação e monitorização interna do acto do pagamento, porque o procedimento seguinte é realizado com o apontamento em papel do valor do pagamento e do atleta ao qual corresponde, sendo esta informação posteriormente enviada por e-mail para o responsável da área administrativa e financeira que terá que identificar e sinalizar o pagamento da mensalidade por parte do atleta em questão.

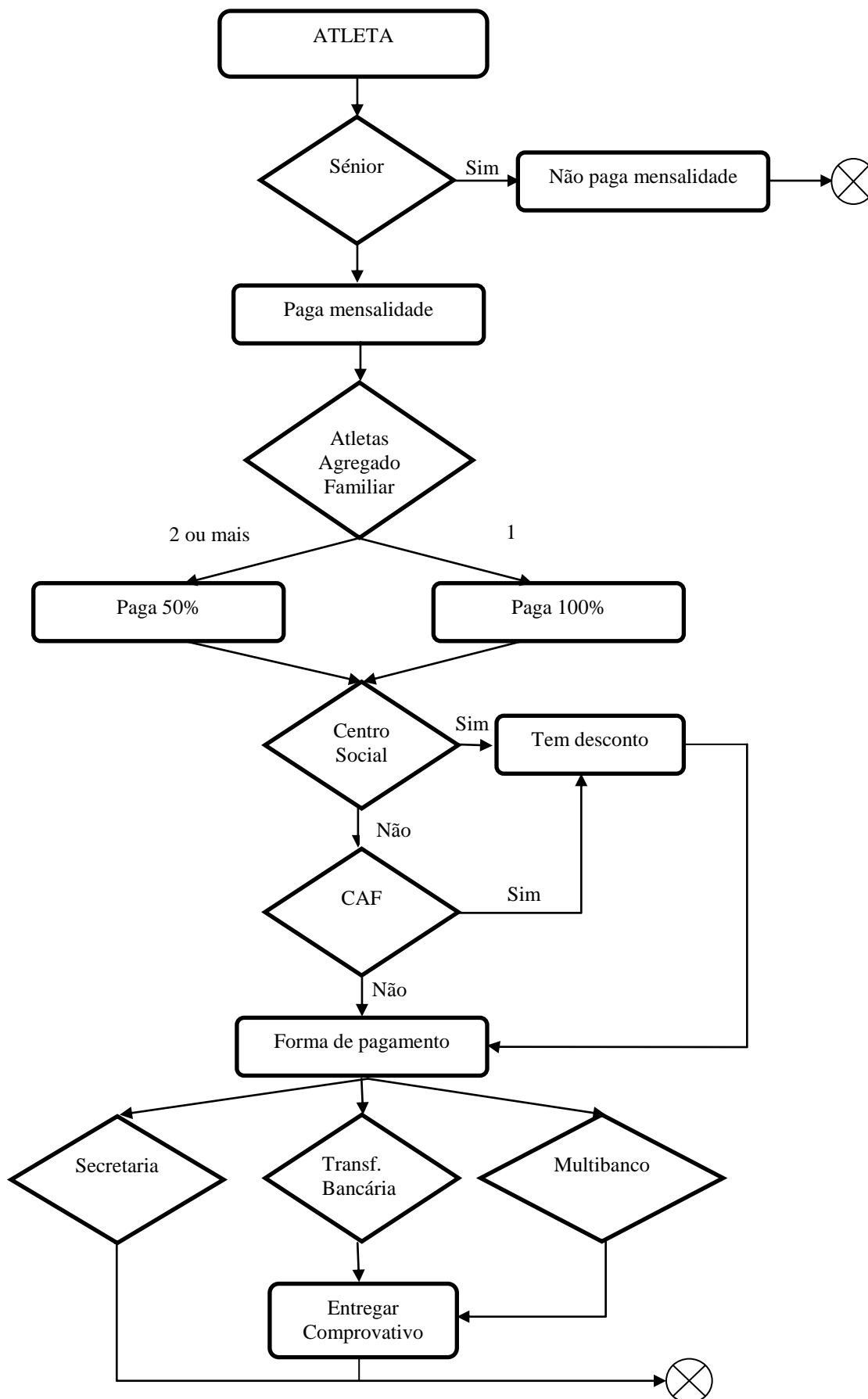
Em relação ao pagamento realizado por multibanco o procedimento é idêntico ao revelado no presencial, embora, neste caso, a apresentação do comprovativo possa ser efectuada através da digitalização, e posterior envio por correio electrónico, ou por entrega presencial. As duas alternativas apresentadas irão desembocar no mesmo método supra descrito, ou seja a informação terá que seguir do secretário para o responsável da área no sentido de este assinalar a liquidação da mensalidade.

A única forma de pagamento que não passará por procedimentos intermediários é a transferência bancária, já que o responsável pela área relativa ao controlo de mensalidades tem acesso directo a essa informação através do extracto da conta do clube.

Um dos grandes problemas dos procedimentos supra descritos é a perda de informação na transmissão entre os agentes envolvidos no processo, sendo inevitável o recurso a uma solução mais prática e objectiva. No futuro, tentaremos implementar informaticamente uma forma de no acto de pagamento se conseguir registar o valor, o mês e o nome do atleta ao qual corresponde, ficando esta informação automaticamente registada e visível para todos os intervenientes neste processo, facilitando o acesso à informação com a consequente eliminação de procedimentos que não consideramos necessários para a gestão desta tipologia processual.

A delineação de um circuito que consagre todas as etapas que tem que ser seguidas até à conclusão dos processos relativos ao pagamento das mensalidades, pode ser considerado como o primeiro passo para a concretização de uma mudança que visa a obtenção de uma melhoria para a instituição.

Figura 3 - Circuito referente ao processo de pagamento de mensalidades



Descrição das tarefas relativas a cada passo do circuito referente ao processo de pagamento de mensalidades:

- 1) Todos os atletas pagam mensalidade exceptuando o escalão Sénior;
- 2) Se o atleta for o único do agregado familiar a frequentar o clube paga a totalidade da mensalidade, caso se verifique a frequência de mais que um atleta do agregado familiar, o primeiro pagará a totalidade da mensalidade enquanto os demais só pagarão metade;
- 3) Se porventura os atletas se encontrarem a frequentar a CAF ou a actividade desportiva disponibilizada pelo clube no Centro Social de Esgueira, terão desconto sobre as mensalidades
- 4) Formas de pagamento disponibilizadas pelo clube
- 5) Caso a liquidação das mensalidades seja efectuada por transferência bancária e/ou por multibando será necessário a entrega de um comprovativo de pagamento. No caso da transferência bancária poderá ser identificado através do descritivo que aparecerá no extracto da conta do clube

Figura 4 – Amostra da base de dados em Excel

Nome	Enc. Educação	Data de Nascimento	Endereço Electrónico Enc. Educação	Contactos dos Enc. Educação	Morada	Código Postal	Nº Licença	Inscrição	Exame Médico
		26/09/2005		Telemóvel: Casa:			220820	Inscrito	Setembro
		18/07/2005		Telemóvel: Casa:			211085	Inscrito	Julho
		30/03/2005		Telemóvel: Casa:			212131	Inscrito	Março
		24/01/2005		Telemóvel: Casa:			226026	Inscrito	Janeiro
		29/09/2005		Telemóvel:			211415	Inscrito	Setembro
		26/01/2005		Telemóvel: Casa:			211417	Inscrito	Janeiro

Após a explicitação do trabalho efectuado com o intuito de munir esta instituição desportiva de ferramentas que lhe permitam a obtenção de uma melhoria organizacional no que diz respeito à gestão da informação e organização processual, iremos agora tentar apontar o rumo que queremos seguir com este projecto.

O clube, para além de inicialmente não possuir nenhum documento identificativo que nos descrevesse de uma forma sistematizada os procedimentos utilizados para os diferentes processos que vão surgindo regularmente, não possuía um arquivo documental que contemplasse um ficheiro pessoal para cada atleta que fosse inscrito numa determinada época desportiva. Nesse sentido a primeira medida que decidimos implementar, em consonância com o pretendido pela direcção, foi criar um arquivo físico com o processo de cada atleta incluindo a ficha de inscrição disponibilizada pela Federação Portuguesa de Basquetebol (v. anexo II infra), uma ficha individual de dados (v. anexo I infra), criada para a presente época desportiva, e o exame ou declaração médica efectuado para a época desportiva em curso.

A partir do arquivo físico construímos uma base de dados em Excel (v. figura 4 supra), na qual registámos informações importantes relativas aos atletas, e que servirá de suporte à criação de uma base dados informática que permita o acesso rápido e eficiente de todo o enquadramento humano a informações que são necessárias para o normal funcionamento da instituição.

A base de dados pretende acabar com a centralização da informação, permitindo que os responsáveis das diferentes áreas procurem o que pretendem directamente sem necessitarem de intermediários. O que acontece actualmente é que a maioria dos assuntos não se conseguem resolver sem se questionar num primeiro momento o secretário do clube, visto não existirem canais de informação onde se possam procurar os assuntos pretendido.

Dando como exemplo o processo das mensalidades, descrito anteriormente, a informação é registada num bloco de papel e seguidamente enviada por correio electrónico para o responsável da área administrativa e financeira que posteriormente registará numa base de dados pessoal. Caso se verifiquem inconformidades, o responsável terá que contactar o secretário para que este lhe faculte a informação pretendida. Frequentemente,

devido a inexistência de uma base de dados informática que contenha informações relevantes sobre os atletas, o responsável pelo controlo das mensalidades questiona o secretário na procura de encontrar uma resposta que associe o nome que aparece no extracto bancário ao atleta correspondente, o que muitas vezes se tornava impossível devido à falta desse registo.

A criação de um arquivo documental físico associado a uma base de dados informática permitirá uma melhor organização administrativa, que tem como objectivo a simplificação do trabalho de toda estrutura do clube tornando-o mais eficaz, eficiente e profissional no que diz respeito à gestão de informação interna.

Conclusão

O terceiro sector ainda se encontra em desenvolvimento em muitos países europeus, o que acaba por originar uma forte dúvida sobre o verdadeiro papel que as estruturas organizativas que compõe este sector detém nas sociedades contemporâneas. É importante destacar que a área que analisámos neste projecto é alvo de uma disparidade de opiniões que causa uma certa ambiguidade em torno da definição de terceiro sector, sendo ainda necessário trilhar um longo caminho no sentido de enraizar o terceiro sector com uma alternativa consensual e credível ao sector público e privado.

Apesar de grande parte da literatura relativa às organizações indicar que em Portugal o terceiro sector se encontra em emergência, o que se pode comprovar, actualmente, é que as instituições e organizações do terceiro sector têm adquirido um peso tremendo na nossa sociedade. A crise em que o país se encontra instalado provocou a crescente importância do terceiro sector entre a população, que procura alternativas ao que o Estado e o mercado oferecem. Como o sector não lucrativo persegue maioritariamente objectivos sociais procurando responder às necessidades mais prementes da sociedade torna as organizações e instituições deste sector muito valorizadas perante a população, já que este ocupa um lugar de destaque na provisão de bens e serviços essenciais, responsabilidade abandonada pelo Estado com a introdução de novos paradigmas políticos económicos e sociais a partir da década de 70 do século XX nos países ocidentais.

A recente crise das dívidas soberanas que assolou parte dos países europeus, nos quais se enquadra Portugal, provocou uma profunda reestruturação no rumo político destes países com a obrigatoriedade de encetarem reformas estruturais e cortes substanciais nos orçamentos disponibilizados para as diferentes áreas de intervenção estatal. Nesse sentido, uma grande parte das organizações e instituições do terceiro sector sofreram danos colaterais com cortes substâncias no financiamento que obtinham do Estado, colocando, em muitos casos, a sobrevivência das instituições em perigo.

Tendo em conta o contexto particular anteriormente referenciado, pretendeu-se com este projecto apresentar o funcionamento de uma instituição do terceiro sector transpondo-a para a realidade vivida pela maioria das estruturas organizativas do nosso país. Assim, podemos afirmar que o terceiro sector, embora se encontre numa fase ascendente de aceitação e incrementação em termos de organização societária, tem neste momento um enorme desafio que, na nossa opinião, poderá resultar numa projecção ainda maior para o sector.

No sentido de garantir a sustentabilidade das instituições, um dos grandes desafios para as estruturas do sector não lucrativo passa por encontrar soluções para a obtenção de financiamento, através do recurso ao sector privado, processo que se tem tornado mais complicado devido à instabilidade do tecido empresarial decorrente da crise internacional, e a mecanismos que permitam gerar receitas próprias. Embora estes desafios se coloquem praticamente a todas as instituições, são mais urgentes para as Pessoas Colectivas de Mera Utilidade Pública, como é o caso do Clube do Povo de Esgueira, devido ao facto da sua tutela ser independente do Estado e legalmente não se encontrar consagrada uma obrigatoriedade de financiamento por parte deste.

Para além de todas as vicissitudes supra registadas, as organizações do sector não lucrativo revelam, em muitos casos, uma estrutura organizacional demasiado simplista, na qual o trabalho administrativo é realizado de uma forma pouco profissionalizada. No caso concreto deste projecto, deparamo-nos com algumas insuficiências no que diz respeito à gestão da informação e organização processual, pontos que nos parecem comuns a muitas instituições deste tipo, resultantes da falta de recursos monetários e humanos para a prossecução de um trabalho com maior eficácia, eficiência e efectividade, principais indicadores defendidos pela Nova Gestão Pública.

No caso concreto das instituições de utilidade pública desportiva, estamos em posição de afirmar que uma grande percentagem possui uma direcção completamente voluntária e não remunerada, sendo normalmente um chamamento por uma ligação de afectividade criada no passado. É importante destacar este grupo de pessoas que lutam todos os dias para manter vivas algumas destas instituições porque para além de todas as responsabilidades pessoais ainda encontram tempo para se dedicarem a uma “luta”, muitas

vezes inglória, e que é do interesse geral da comunidade, com o objectivo de continuar a proporcionar experiências que são do agrado de muitos jovens.

É relevante destacar que ainda vislumbramos um longo percurso no sentido de se encontrar um consenso alargado do papel do terceiro sector nos países europeus, onde a necessidade de se encontrar uma uniformização e enquadramento que contemple todas as organizações e instituições não lucrativas no panorama da União Europeia é primordial. No entanto, a presença de um sector alternativo ao público e privado é uma realidade da qual não nos podemos distanciar, e que acreditamos que se fortalecerá com o decorrer dos próximos anos devido ao trabalho cada vez mais presente junto das populações.

Em relação ao projecto que apresentámos nesta dissertação é o princípio do que se pretende ser uma estrutura administrativa mais próxima da cultura empresarial da maioria das empresas. Numa primeira fase constatou-se a importância de actuar em termos processuais com a criação de uma base documental física e informática com as informações necessárias sobre os atletas, neste caso o bem mais precioso do clube, munindo-o das ferramentas necessárias para, futuramente, se proceder à criação de um sistema de informação integrado que permita a todos os membros da direcção acederem às informações que pretendem sem que tenham que recorrer obrigatoriamente a uma pessoa.

A importância de se estabelecer um fio condutor em alguns processos que não tinham qualquer rumo assinalado levou-nos a criar circuitos que permitam ao clube não centrar o conhecimento numa pessoa. Assim, estão criadas condições que permitam a instituição não depender de uma única pessoa para a execução de determinadas tarefas, ou seja, se, por exemplo, existir necessidade de substituir o secretário por algum motivo, o recurso humano recrutado para o serviço possui um documento que lhe permite saber os procedimentos que um determinado processo necessita de seguir.

Para além da criação de circuitos processuais para definir procedimentos que têm que ser seguidos, sentiu-se a necessidade de organizar uma base de dados com informações relevantes sobre os atletas. A base de dados tem como objectivo servir de apoio a um sistema informático que detenha todas as informações recolhidas e torne o acesso à informação muito mais eficaz, eficiente e produtivo. Não existia nenhuma aplicação informática que permitisse a qualquer membro da direcção aceder a informações

importantes e relevantes para o tratamento de diversos assuntos sem recorrer primeiramente ao secretário do clube. Verificou-se que esta forma rudimentar de gerir informação para além de atrasar significativamente o tratamento de assuntos que necessitavam de alguma celeridade, originavam ainda a algumas falhas e perdas de informação, já que nada se encontrava devidamente monitorizado.

Apesar de nos centramos numa instituição desportiva com uma direcção voluntária e com apenas um trabalhador administrativo efectivo, é importante referir que existe um grande espaço para a introdução de mudanças organizacionais que podem ser relevantes para a obtenção de uma melhoria na qualidade do serviço prestado. Não podemos partir do pressuposto que a utilidade da instituição é permanente deixando de trabalhar no sentido de produzir melhorias em toda a estrutura, com o intuito de oferecer um serviço cada vez mais profissional. Actualmente os clientes/utentes procuram cada vez mais um serviço diferenciado, transparente e eficiente exigindo deste modo que as instituições públicas se reestruem no sentido responder a este desafio.

Por fim, o trabalho desenvolvido visa essencialmente melhorar a gestão e monitorização interna de processos, reduzindo, neste sentido, a necessidade de se estabelecer uma relação interpessoal para a obtenção de informações. O objectivo final será que toda a estrutura directiva e administrativa consiga prestar e recolher informações imediatas recorrendo a uma aplicação informática, centralizada numa base de dados em construção (figura 4), que terá todas as informações necessárias sobre cada processo individual relativo aos atletas. Assim, pretendemos que, por exemplo, o controle das mensalidades seja unicamente controlado pela área administrativa e financeira sem que surja a necessidade de recorrer regularmente ao responsável da secretaria para a obtenção de informações indispensáveis para o normal funcionamento do processo.

Anexo I

FICHA INDIVIDUAL DE DADOS

DADOS DA ÉPOCA DESPORTIVA 2014/2015

Nome do Atleta: _____

Escalão: _____

Nome do Pai: _____

Contacto telefónico do Pai: _____

Endereço electrónico do Pai: _____

Nome da Mãe: _____

Contacto telefónico da Mãe: _____

Endereço electrónico da Mãe: _____

MÉTODO DE PAGAMENTO DAS MENSALIDADES: (Procedimento que pensa efectuar)

Transferência Bancária ☐

Multibanco ☐

Secretaria (presencial) ☐

(recortar pelo picotado)

NIB DO CLUBE DO POVO ESGUEIRA: 003502860000461093096

NOTA: As mensalidades referentes à frequência da formação do Clube do Povo de Esgueira são 20€ por atleta. No caso de haver mais do que um atleta do agregado familiar a frequentar a formação do clube, a mensalidade para os restantes será 10€ por cada.

Anexo II



FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BASQUETEBOL

Inscrição/Revalidação de Jogadores

1ª Inscrição ☐

Revalidação ☐

Licença nº

Escalão

Associação de Basquetebol

Clube

Época

Guia nº

Identificação

Nome
(completo)

Doc. Identificação: B.I. ☐ Cédula/Boletim Nascimento ☐ Passaporte ☐ Outro ☐

Doc. Identificação nº Data Emitido por

Data de Nascimento Nacionalidade

Estatuto: Nacional ☐ Europeu ☐ Não Europeu ☐ Naturalizado ☐ Equiparado ☐

Dados Pessoais

Naturalidade (Concelho/Pais)

Morada

Localidade Código Postal -

Concelho Distrito

Contactos: Casa Telemóvel Emprego

e-mail

Estado Civil Profissão

Nome do Pai

Nome da Mãe

NIF

Dados Complementares (Preenchimento obrigatório pelo Clube. O não preenchimento implica obrigatoriamente a subscrição da apólice de seguro desportivo da FPB.)

Seguro Desportivo: F.P.B. ☒ Clube ☐ Outro ☐

Nº Apólice Companhia

Data do Exame Médico

Autorização do Enc. de Educação para praticar Basquetebol e sujeição aos controlos de dopagem em competição e fora de competição (art. 12º nº4 Reg. Antidopagem) *

Nome

Parentesco Doc.Id.nº

(Assinatura do Enc. de Educação)

Data

* Obrigatório para praticantes menores de idade.

(Assinatura do Jogador)

Data

Bibliografia

Almeida, V. (2010) – Governação, Instituições e Terceiro Sector – As Instituições Particulares de Solidariedade Social, Dissertação de Doutoramento em Economia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Andrade, A. & Franco, R. (2007) – Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação

Araújo, J. (2004) – A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade, disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/18223274/1/W.P%20JFAraújo.pdf>

Cardoso, J. & Rocha, M. (2009) – O seguro obrigatório em Portugal (1919-1928): acção e limites de um Estado providente em *Análise Social*, vol. XLIV (192), p. 439-470, disponível em analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1253274290L7jEY1b1lDg10ZC5.pdf

Carvalho, T. (2006) – A Nova Gestão Pública, as reformas no sector da saúde e os profissionais de enfermagem com funções de gestão em Portugal, Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade de Aveiro

Carvalho, T. (2009) – Nova Gestão Pública e Reformas da saúde – O profissionalismo numa encruzilhada, Lisboa, Edições Sílabo, ISBN 9789726185468

Ferreira, S. – As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social, IV Congresso Português de Sociologia, disponível em www.aps.pt/cms/docs_prv/DPR462dbcb482139_1.PDF

Ferreira, S. – O papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal *in* Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Classes, Movimentos e Lutas Sociais, disponível em www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR461518504bc0c_u.pdf

Ferreira, S. (2000) – O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social, Uma abordagem teórico-histórica, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Ferreira, S. (2009) – A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua - uma abordagem histórico conceptual”, Revista Crítica de Ciências Sociais: Os desafios da economia solidária, p.169-192, [Online], 84, disponível em <http://rccs.revues.org/442>

Filho, G. (2002) – Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais – Bahia Análise & Dados, Salvador, SEI, vol. 12, nº 1, p. 9-19, disponível em [file:///C:/Users/EU/Downloads/EconomiaSolidaria-FronteirasConceituais%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/EU/Downloads/EconomiaSolidaria-FronteirasConceituais%20(1).pdf)

Franco, R. & Sokolowski, S. & Hairel, E. & Salamon, L. (2005) – O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada, disponível em www.akdm.org/publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf

Franco, R. (2004) – Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector: A definição estrutural-operacional de Jonhs Hopkins vs a noção de economia social, VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, 16,17 e 18 de Setembro de 2004 – A Questão Social no Novo Milénio, disponível em www.cej.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf

Gonçalves, E. (2007) – Mutualismo ou tentativa de sindicalismo católico? A propósito do movimento dos círculos católicos de operários (1898 – 1910) em Revista da Faculdade de Letras, História, Porto, III Série, vol. 8, p.. 261-272, disponível em ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3357.pdf

Guimarães, J. (2008) – O Terceiro Setor e a Administração Pública em Portugal em Argumenta: Revista do Programa de Mestrado em Ciência Jurídica, da FUNDINOPI / Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPEPG), Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (CONPESQ), Faculdade Estadual de Direito do Norte Pioneiro. n. 9 (julho-dezembro) – Jacarezinho, 2008. Periodicidade: semestral ISSN 1676-2800

Henriques, E. (2002) – Novos desafios e orientações das políticas culturais: Tendências nas democracias desenvolvidas e especificidades do caso português, em *Finisterra*, XXXVII, 73, 2002, pp. 61-80, disponível em www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2002-73/73_03.pdf

Mozzicafreddo, J. (1994) – O Estado-Providência em transição em Sociologia – Problemas e Práticas, nº16, pp. 11-40, disponível em sociologiapp.iscte.pt/pdfs/28/287.pdf

Nogueira, J. (2008) – Argumenta: Revista do Programa do Mestrado em Ciência Jurídica da FUNDINOPI/Centro de Pesquisa e Pós Graduação (CPEPG), Conselho Pesquisa e Pós Graduação (CONPESQ), Faculdade Estadual de Direito do Norte Pioneiro. Nº 9 (julho – dezembro) – Jacarezinho, 2008. Periodicidade: semestral, ISSN 1676-2800.

Pitacas, J. (2009) – Utilidade Social e Eficiência no Mutualismo, Dissertação de Mestrado em Economia e Política Social, Universidade Técnica de Lisboa, ISEG

Quintão, C. (2004) – Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual, V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção: Mercado, Emprego e Trabalho, disponível em www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working5.pdf

Quintão, C. (2011) – O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. – IS Working Paper, 2ª Série, Nº 2, disponível em http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx, ISSN: 1647-9424

Rodrigues, M. e Araújo, J. (2005) – A Nova Gestão Pública na Governação Local, disponível em repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4545/1/INA2005.pdf

LEGISLAÇÃO:

- Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro – Estatuto das IPSS

- Decreto-Lei nº 391/2007 de 13 de Setembro